

Rotterdam School of Management

Erasmus Universiteit

De invloed van effectuation / causation op de
relatie tussen leiderschap en ambidextere
organisaties

Mark van Driel
Masterthesis Bedrijfskunde
Afstudeerrichting New Business, Innovation & Entrepreneurship

Augustus 2011



Rotterdam School of Management

Erasmus Universiteit

Afstudeercommissie

drs. Thomas Blekman
Begeleidend coach

dr. Serge Rijdsijk
Begeleidend meelezer

Student

Mark van Driel
Studienummer 339060



Voorwoord

“Common sense invents and constructs no less than its own field than science does in its domain. It is, however, in the nature of common sense not to be aware of this situation”.

Albert Einstein

Inmiddels al weer twee jaar geleden ben ik gestart met de opleiding bedrijfskunde PTO aan de Rotterdam School of Management van de Erasmus Universiteit. En ik had op voorhand niet kunnen bedenken dat ik zo'n leuke tijd zou hebben. Hoewel de druk van werk en privéleven door deze studie in een aantal gevallen behoorlijk kon oplopen ben ik altijd tevreden geweest over de keuze voor deze opleiding. Het heeft mij inzicht, kennis en vaardigheden gegeven over de wetenschappelijke wereld en de werkwijzen hierin. Wat mij vooral is bijgebleven hoe rijk de onderzoeksvelden zijn en hoeveel we eigenlijk nog niet weten en dus niet toepassen.

De twee jaar zijn ommezien voorbij gegaan, waarbij ik kan terugkijken op een mooie tijd, leuke studiegenoten en prima docenten. Ik prijs me dan ook gelukkig dat ik deze opleiding heb kunnen doen. Het was een prachtige ervaring die mij veel heeft opgeleverd. Het eindstuk van deze ervaring ligt nu voor u.

Graag bedank ik Thomas Blekman en Serge Rijsdijk voor de begeleiding van mijn afstudeertraject. En Petra, Leonie en Maarten voor hun steun, geduld en begrip.

Samenvatting

In dit voor u liggende onderzoek worden theoretische concepten ambidexteriteit, leiderschap en effectuation & causation behandeld.

Dit onderzoek richt zich op de effecten van effectuation en causation op de relatie tussen het organisatorisch optimaal balanceren van exploitatie en exploratie (i.e. ambidexteriteit) en transformationeel en transactioneel leiderschap.

Meer en meer wordt duidelijk dat organisaties zich moeten gaan richten op het in balans brengen van exploitatie en exploratie (Jansen, 2009; He en Wong, 2004; Birkinshaw en Gibson, 2004). Dit o.a. vanwege de globalisatie die markten sneller bij elkaar brengt en de soms voortrazende technologische vooruitgang. Het gevolg van beide aspecten is dat de waarde van huidige producten vaak snel daalt en de productlevenscycli korter worden of dat producten snel een 'commodity' worden. Het is daarmee een absolute noodzaak geworden om snel efficiënt te zijn, te benoemen als exploitatie, om een competitief voordeel te verkrijgen, en om eveneens snel een nieuw product of dienst te hebben, te benoemen als exploratie, om daarmee continuïteit voor de organisatie te waarborgen.

Hierbij is het een doorlopend zoeken naar balans. Want houdt een organisatie zich vooral bezig met exploitatie, dan wordt wellicht de exploratie vergeten en komt na verloop van tijd de continuïteit van de organisatie in het gedrang. Andersom is ook niet goed, het teveel zoeken naar nieuwe mogelijkheden levert wellicht te weinig aandacht op aan een effectieve bedrijfsvoering. Uit diverse studies (He en Wong, 2004; Birkinshaw en Gibson, 2004) komt naar voren dat het goed uitoefenen van zowel exploitatie als exploratie in een organisatie een structurele bijdrage kan leveren aan omzetgroei en toegevoegde financiële waarde. Deze bijdrage geldt voor zowel de korte termijn; de levenscycli van producten hebben een tendens om steeds korter te worden, alsook op de lange termijn; nieuwe producten en diensten zijn van levensbelang voor de continuïteit. Meerdere organisaties hebben dat onderkent en zijn zich gaan richten op het in balans brengen van exploitatie en exploratie. Voor het uitoefenen van deze balans wordt ambidexteriteit genoemd als mogelijke oplossing (Birkinshaw en Gibson, 2004). Ambidexteriteit wordt gezien als het optimaal balanceren tussen exploitatie en exploratie, dit ten opzichte van de dynamiek van de markt.

Daarnaast wijzen Jansen et al. (2009) op de uitdagingen die senior teams in ambidextere organisaties moesten aangaan op het gebied van meerdere en vaak tegengestelde doelen, belangen en krachten. Jansen et al. (2009) stelden in hun onderzoek hierbij de wijze van leiderschap aan de orde. Het invullen van leiderschap van een organisatie heeft een grote

invloed op de wijze waarop een organisatie ambidexteriteit uitvoert. Meerdere studies zijn het erover eens dat er twee concepten in leiderschap zijn te ontdekken, transactioneel en transformationeel leiderschap (Burns, 1978. Bass, 1985. Lowe et al, 1996). Leiderschap is echter een uitputtend begrip en is daarbij ook van vele factoren afhankelijk. Dit geldt vooral voor het begrip transactioneel leiderschap, omdat dit een veelheid omvat aan onderwerpen zoals; stimulering, inspiratie, beïnvloeden, charisma, etc.

Vanwege de omvang van het begrip leiderschap en de rol die het heeft bij het tot stand komen en invullen van ambidexteriteit (Jansen et al., 2009) is een onderzoek naar invloeden op de relatie tussen leiderschap en ambidexteriteit van belang. Er worden echter binnen dit voorliggende onderzoek modererende variabelen verondersteld; causation en effectuation. Verschillende studies rond ambidexteriteit laten zien dat er keuzes gemaakt moeten worden tussen de inzet van middelen bij exploitatie of exploratie. Door deze keuzes ontstaan er trade-offs bij het verdelen van mensen, middelen en methoden (O'Reilly en Thusman, 2004). Over de wijze hoe besluitvorming tot stand komt zijn in de afgelopen jaren nieuwe inzichten ontstaan. Een van deze nieuwe inzichten wordt geleverd door Sarasvathy (2001). Waar in het verleden het causaal (causation) redeneren de meest logische en dominante denkwijze leek te zijn, is daaraan door haar een variant toegevoegd; effectuation.

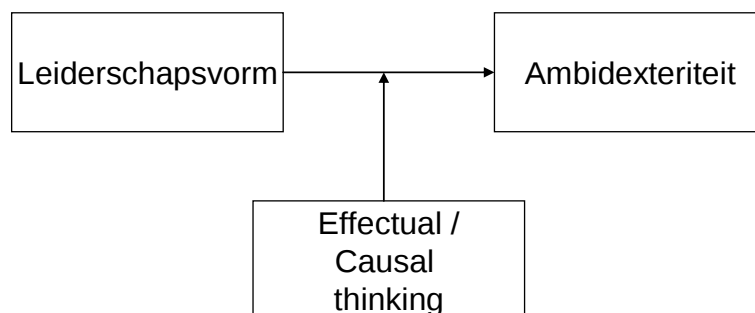
Causaal redeneren gaat uit van een in de toekomst te halen doel. Om dit doel te bereiken zullen tussenliggende stappen worden ontworpen en uitgevoerd die (causaal) zullen leiden tot het halen van dit doel. In geval van ondernemers zien we deze stappen vaak terug in een businessplan; vanuit een te halen doel, bijvoorbeeld een (n) omzet aan het einde van (n) aantal jaren, zullen (n) mensen, (n) middelen en (n) systemen daarvoor uiteindelijk zorgen. Het grote probleem met causation is dat de toekomst veelal onvoorspelbaar is en dat alle causale stappen daarmee mede een onvoorspelbaar karakter krijgen (Sarasvathy & Dew, 2005).

Het principe van effectuation is naar voren gekomen in een onderzoek van Sarasvathy (2001) waaruit blijkt dat succesvolle entrepreneurs de toekomst beheersbaar maken door eigen opzettelijke acties die in het heden plaatsvinden. De middelen die zij inzetten zijn de basis voor besluiten en toekomstige acties. Het onderzoek van Sarasvathy (2001) bij 27 ondernemingen met uitstekende resultaten, liet zien dat er voor het behalen van succes geen sprake is van causale stappen. Er kwamen uit dit onderzoek elementen naar voren die basis hebben gevormd voor effectuation (Sarasvathy et al. ,2008). Het gaat hierbij om 5 elementen:

- Means; bestaande uit:
 - Wie ik ben; De eigenschappen die iemand heeft, vaardigheden, etc.
 - Wat ik weet; Opleiding, expertise, ervaringen, kennis, etc.
 - Wie ik ken; Het netwerk van de betrokkene.
- Affordable loss: Vooraf wordt bepaald wat de ondernemer maximaal wil of kan verliezen.
- Partnerships: mogelijke samenwerkingsverbanden / stakeholders with commitment met klanten leveranciers en zelfs met concurrenten.
- Leverage contingency: Het gebruik van kansen als hefboom voor de ideeën van de effectual ondernemer
- Act: Het laatste element is besturen en handelen. Het geheel van de vier eerder genoemde elementen moeten toegepast worden in een zogenaamd iteratief geheel

In de studie van Sarasvathy (2001) zijn de door haar gebruikte begrippen causation en effectuation vrijwel gelijklopend op de inhoud van wat met exploitatie en exploratie bedoeld wordt. Causation gaat over doelen stellen, efficiëntie, goedkoop, zoeken naar de hoogste rendementen, etc. Kenmerken die vrijwel allemaal aansluiten op de inhoudelijke kenmerken van exploitatie. Effectuation gaat over denken vanuit mogelijkheden, variëteit, opkomende ideeën verkennen en letterlijk ook; 'exploreren'. Effectuation en exploratie zijn dan ook vrijwel passend op elkaar te noemen.

Op basis van het bovengenoemde is het onderstaande conceptueel model geconstrueerd als basis voor het onderzoek:



Vanuit dit conceptueel model zijn verder een viertal proposities ontwikkeld:

Propositie 1 *Meer transactioneel leiderschap leidt tot meer aandacht voor exploitatie. Onder invloed van effectuation wordt dit effect sterk verminderd. Onder invloed van causation wordt dit effect sterk vergroot.*

Propositie 2 *Meer transactioneel leiderschap leidt tot minder aandacht voor exploratie. Onder invloed van effectuation wordt dit effect verminderd. Onder invloed van causation wordt dit effect vergroot.*

Propositie 3 *Meer transformationeel leiderschap leidt tot minder aandacht voor exploitatie. Onder invloed van effectuation wordt dit effect verminderd. Onder invloed van causation wordt dit effect vergroot.*

Propositie 4 *Meer transformationeel leiderschap leidt tot meer aandacht voor exploratie. Onder invloed van effectuation wordt dit effect sterk vergroot. Onder invloed van causation wordt dit effect sterk verminderd.*

Deze proposities zijn door een exploratief onderzoek getoetst. Dit exploratief onderzoek bestaat uit vragenlijsten en een interview. Het onderzoek is bij 7 organisaties uitgevoerd met vanuit iedere organisatie 2 respondenten. De vragenlijsten bestaan uit de Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) om het type leiderschap te detecteren. Een vragenlijst van Jansen et al. (2009) om de mate van ambidexteriteit (exploiteren en exploreren) vast te stellen en de vragenlijst van Chandler et al. (2007) om de respondenten te kunnen duiden als effectual of causal. De uitkomsten van deze vragenlijsten zijn verrijkt met opgetekende data voortkomend uit de semigestructureerde interviews. De veronderstelling binnen het voorliggende onderzoek is dat eenduidige (deductieve) uitkomsten voortkomend uit de vragenlijsten een enkelvoudig antwoord schetsen van een bevestiging of verwerping van de proposities waarbij wellicht een te eenzijdig beeld zou ontstaan. Vandaar de verrijking met de kwalitatieve data.

Vanuit enkel de resultaten van de vragenlijsten kan worden geconcludeerd dat alle 14 respondenten een transformationele leiderschapsstijl hanteren. Dat 12 van de 14 respondenten een effectual handel- en denkwijze hebben, 1 een causal handel- en denkwijze en 1 respondent op het grensvlak van effectual en causal zit. Verder is er een relatie tussen transformationeel leiderschap en een effectual handel- en denkwijze gevonden. Een veronderstelde relatie tussen transformationeel leiderschap en exploreren is niet aangetroffen. Het merendeel van respondenten (9 van de 14) blijkt zich bezig te houden met exploiteren. Uit de resultaten blijkt wel dat respondenten met de meeste aandacht voor exploreren bovengemiddeld effectual zijn, dit geldt voor 4 van de 14 respondenten.

Daarnaast scoren respondenten met de meeste aandacht voor exploiteren laag op effectuation of ze zijn causal, dit gaat op voor 7 van de 14 respondenten. De uitkomsten van de vragenlijsten ondersteunen niet of voor een zeer gering deel de proposities.

Op basis van de literatuur zou een grotere mate van overeenkomst met de proposities verwacht mogen worden. Dit blijft echter met de resultaten van de vragenlijsten achterwege. Uit de interviews blijkt dat 6 van de 14 respondenten met een effectual denk- en handelwijze bepaald neigen naar exploreren, maar dit is niet terug te vinden in de wijze waarop de organisatie de zaken uitvoert. Uit de interviews bleek hierbij dat alle organisaties van de 6 betrokkenen te maken hebben met dynamische aspecten en consolidatie in de markten waarin zij opereren. Daarnaast blijkt dat voor alle 6 respondenten die volgens het onderzoek een bepaalde mate van exploratieve kenmerken hebben, er een organisatorische verklaring is aan te geven die ervoor zorgt dat de organisatorische aandacht meer uitgaat naar exploitatie. Wat betreft de ambidexteriteit van deze organisaties kan gesteld worden dat gezien de huidige fase, het moment en de omstandigheden, er meer aandacht is voor exploiteren. Dit laat echter onverlet dat de persoonlijke aandacht van de respondenten hiervan afwijkt en meer richting exploreren gaat.

Een additionele uitkomst is gevonden in de resultaten van de vragenlijsten. Respondenten die aangeven dat hun organisatie een grote spreiding laten zien in zowel exploratie en exploitatie met gelijktijdig een grote mate van balans (i.e. ambidexter is) blijken bovengemiddeld effectual te zijn. Deze bevinding lijkt in conflict met een deel van de in dit onderzoek ontwikkelde proposities die ervan uitgaan dat meer effectuation leidt tot meer exploratie. Het is echter niet vast te stellen of dit daadwerkelijk zo is. Effectuation kan er ook voor gezorgd hebben dat de respondent meer aandacht voor exploreren heeft waardoor ambidexteriteit tot stand is gebracht. Op deze wijze zou dit weer een van de proposities ondersteunen.

De overall conclusie van dit onderzoek is dan ook dat de gestelde proposities bij de onderzochte organisaties niet aangetoond kunnen worden met het voorliggende onderzoek. Verder zijn er aanwijzingen dat transformationele leiders met bovengemiddelde effectual kenmerken manifeste exploratieve aandacht hebben. Deze wordt echter in vrijwel alle gevallen gedeeld met exploitatieve aandacht. Eveneens zijn er aanwijzingen dat er een aantal organisaties door het huidige tijdsbeeld van financieel economische onzekerheid intern aan het verbeteren zijn, waarbij op dit moment meer aandacht voor exploitatie is. Verder is er een verband gevonden tussen ambidexteriteit en effectuation. Respondenten die een breed gebied tussen exploitatie en exploratie in balans houden, blijken bovengemiddeld

effectual. Tenslotte wordt geconcludeerd dat het voorliggende onderzoek een eenzijdig beeld in leiderschapsstijlen kent, waardoor slechts alleen dit deel van de leiderschapsstijlen onderzocht is. Deze kritiek valt samen met twijfels betreffende de validiteit van het onderzoek.

Inhoudsopgave

1	aanleiding en motivatie.....	5
1.1	Inleiding	5
1.2	Toelichting op de probleemstelling	6
2	Probleemstelling en onderzoeksvragen.....	14
3	Onderzoeksdoelstellingen	14
4	Conceptueel kader	15
4.1	Conceptueel model	15
4.2	Proposities	17
5	Theoretische verkenning	19
5.1	Exploitatie	19
5.2	Exploratie	20
5.3	Relationele paradox	21
5.4	Ambidexteriteit	23
5.5	Leiderschap	25
5.6	Causation en effectuation	26
6	Methodologie.....	32
6.1	Type onderzoek en onderzoeksstrategie.....	32
6.2	Onderzoeksmethoden.....	33
6.3	Aandachtspunten	35
7	Resultaten, analyse en bevindingen	36
7.1	Uitkomsten vragenlijsten	36
7.2	Nadere analyse uitkomsten vragenlijsten	44
7.3	Additionele onderzoeksresultaten	49
7.4	Discussie en conclusie	51
7.5	Theoretische en praktische gevolgen.....	55
7.6	Beperkingen en suggesties voor toekomstig onderzoek.....	56
8	Literatuurlijst.....	58
	Bijlage	61

1 aanleiding en motivatie

1.1 Inleiding

Meer en meer wordt duidelijk dat organisaties zich moeten gaan richten op het in balans brengen van exploitatie en exploratie (Jansen, 2009; He en Wong, 2004; Birkinshaw en Gibson, 2004). Hierbij valt te denken aan de globalisatie die markten sneller bij elkaar brengt en de soms voortrazende technologische vooruitgang. Het gevolg van beide aspecten is dat de waarde van huidige producten vaak snel daalt en de productlevenscycli korter worden of dat producten snel een 'commodity' worden. Het is daarmee een absolute noodzaak geworden om snel efficiënt te zijn, te benoemen als exploitatie, om een competitief voordeel te behouden en om eveneens snel een nieuw product of dienst te hebben, te benoemen als exploratie, om daarmee continuïteit voor de organisatie te waarborgen.

Hierbij is het een doorlopend zoeken naar balans. Want houdt een organisatie zich vooral bezig met exploitatie, dan wordt wellicht de exploratie vergeten en komt na verloop van tijd de continuïteit van de organisatie in het gedrang. Andersom is ook niet goed, het teveel zoeken naar nieuwe mogelijkheden levert wellicht te weinig aandacht op aan een effectieve bedrijfsvoering. Uit diverse studies (He en Wong, 2004; Birkinshaw en Gibson, 2004) komt naar voren dat het goed uitoefenen van zowel exploitatie als exploratie in een organisatie een structurele bijdrage kan leveren aan omzetgroei en toegevoegde financiële waarde. Deze bijdrage geldt voor zowel de korte termijn; de levenscycli van producten hebben een tendens om steeds korter te worden, alsook op de lange termijn; nieuwe producten en diensten zijn van levensbelang voor de continuïteit. Meerdere organisaties hebben dat al eerder onderkent en zijn zich gaan richten op het in balans brengen van exploitatie en exploratie. Voor het uitoefenen van deze balans wordt ambidexteriteit genoemd als mogelijke oplossing (Birkinshaw en Gibson, 2004). Ambidexteriteit wordt gezien als het optimaal balanceren tussen exploitatie en exploratie, dit ten opzichte van de dynamiek van de markt.

Daarnaast wijzen Jansen et al. (2009) op de uitdagingen die senior teams in ambidextere organisaties moesten aangaan op het gebied van meerdere en vaak tegengestelde doelen, belangen en krachten. Jansen et al. (2009) stelden in hun onderzoek hierbij de wijze van leiderschap aan de orde. Het invullen van leiderschap van een organisatie heeft een grote invloed op de wijze waarop een organisatie ambidexteriteit uitvoert. Meerdere studies zijn het erover eens dat er twee concepten in leiderschap zijn te ontdekken, transactioneel en transformationeel leiderschap (Burns, 1978. Bass, 1985. Lowe et al, 1996). Leiderschap is echter een uitputtend begrip en is daarbij ook van vele factoren afhankelijk. Dit geldt vooral

voor het begrip transactioneel leiderschap, omdat dit een veelheid omvat aan onderwerpen zoals; stimulering, inspiratie, beïnvloeden, charisma, etc.

Vanwege de omvang van het begrip leiderschap en de rol die het heeft bij het tot stand komen en invullen van ambidexteriteit (Jansen et al., 2009) is een onderzoek naar invloeden op de relatie tussen leiderschap en ambidexteriteit van belang. Er worden echter binnen dit voorliggende onderzoek modererende variabelen verondersteld; causation en effectuation, (zie hiervoor verder hoofdstuk 1.2) op de relaties tussen leiderschap en ambidexteriteit. Een onderzoek naar deze modererende variabelen is nieuw en kan een bijdrage zijn aan de kennis over zowel leiderschap als ambidexteriteit en daarmee een waardevolle toevoeging op performance van organisaties.

1.2 Toelichting op de probleemstelling

Ambidexteriteit. Uit diverse studies komt naar voren dat het uitoefenen van zowel exploitatie als exploratie in een organisatie een structurele bijdrage kan leveren aan omzetgroei en toegevoegde financiële waarde (Jansen et al., 2009; He en Wong, 2004; Birkinshaw en Gibson, 2004). Meerdere organisaties hebben dat al eerder onderkent en zijn zich gaan richten op het in balans brengen van exploitatie en exploratie.

Voor het in balans brengen van exploitatie en exploratie wordt ambidexteriteit genoemd als mogelijke oplossing (Birkinshaw en Gibson, 2004). Ambidexteriteit wordt gezien als het optimaal balanceren tussen exploitatie en exploratie. In hun studie noemen zij twee verschijningsvormen ervan; de structurele en de contextuele ambidexteriteit. De wijze van leiderschapsstijl kan van invloed zijn op deze twee verschijningsvormen van ambidexteriteit. In het geval van structurele ambidexteriteit namelijk worden de exploitatieve en exploratieve activiteiten van een organisatie functioneel en organisatorisch gescheiden door aparte structuren op te zetten die naast elkaar werden geplaatst binnen een organisatie. Het bekendste voorbeeld hierbij is een willekeurig productiebedrijf waarbij er zowel een afdeling productie is als een afdeling R&D of een afdeling Business Development. De afdeling productie heeft als een van de hoofdtaken de zaken zo efficiënt mogelijk uitvoeren (exploitatie) en de R&D afdeling heeft als hoofdtaken o.a. ontwikkelingen op het gebied van de business te volgen, markten te ontdekken, opkomende technologieën te ontwikkelen en waar het kan hierop radicaal te innoveren (exploreren). De keuze voor deze vormgeving werd vooral ingegeven doordat de activiteiten en 'het wezen' van exploitatie en exploratie in grote mate van elkaar verschillen. Zie hiervoor de theoretische verkenning in hoofdstuk 4.

Het idee achter contextuele ambidexteriteit is dat individuele medewerkers dagelijks keuzes maken tussen, wat Birkinshaw en Gibson 'alignment' (exploitatie) georiënteerde werkzaamheden noemen of 'adaptation' (exploratie) georiënteerde werkzaamheden. Dit alles binnen de context van hun dagelijkse werkzaamheden. Om dit goed te kunnen doen is de voorwaarde hierbij dat de medewerkers over de juiste bevoegdheden, verantwoordelijkheden en beloningsstructuren beschikken. Deze vorm van ambidexteriteit stelt hoge eisen aan de mensen die dit in organisaties uitvoeren. Immers, het wordt aan de keuze van de medewerkers overgelaten welke tijd zij besteden aan de ene of de andere activiteit in het spectrum rond ambidexteriteit. Een andere voorwaarde is dat de structuren en methoden van werken binnen de organisatie deze keuze mogelijk maken, met andere woorden; een organisatie moet deze wijze van ambidexteriteit ook organisatorisch ondersteunen.

Zowel bij de structurele als de contextuele ambidexteriteit zijn er echter plaatsen aan te wijzen waar exploitatie en exploratie samenvallen. Zie hiervoor tabel 1.1. Bij de contextuele variant ligt de plek waar wordt ontkoppeld tussen exploitatie en exploratie erg laag, soms tot op medewerkerniveau.

	<i>Structurele ambidexteriteit</i>	<i>Contextuele ambidexteriteit</i>
Ambidexteriteit door:	Exploitatieve en exploratieve activiteiten worden uitgevoerd in aparte units of teams	Individuele medewerkers verdelen hun tijd tussen exploitatieve en exploratieve activiteiten
Besluitvorming in tijdverdeling door:	Top management	Uitvoerenden, productieleiders, sales, kantoormedewerkers
Rol van het management	Definiëren van de structuren op basis van afwegingen van de nadelen van keuzes tussen exploitatie en exploratie	Ontwerpen van een organisatorische context waarin individuele medewerkers kunnen werken
Rollen	Duidelijk gedefinieerd	Flexibel
Vaardigheden van medewerkers	Veelal specialistisch	Veelal generalistisch

Tabel 1.1 verschillen tussen structurele en contextuele ambidexteriteit (Birkinshaw en Gibson, 2004)

Bij de structurele variant is deze vaak veel hoger in de organisatie. In alle gevallen gaat het echter uitvoering geven aan de strategie om exploitatie en exploratie in balans te brengen en studies hiervan (van Assen et al, 2008) benadrukken de rol van leiderschap in het welslagen van het tot stand brengen van de balans, dit binnen de dynamiek van de markt. Het management moeten immers de voorwaarden scheppen, stimuleren en faciliteren in het geval van contextuele ambidexteriteit en in het geval van structurele ambidexteriteit zullen zij

zicht moeten houden op zowel exploitatie en exploratie, ervoor moeten zorgen dat er effectieve netwerken zijn, cross divisionele eenheden vormen, samenwerkingsverbanden opzetten en in stand houden, etc., dit zodat kennis en ervaringen gedeeld worden (Volberda 1998). Hieruit blijkt dat er nogal wat eisen aan de manager en zijn leiderschap worden gesteld.

Leiderschap. Ook in leiderschap wordt er onderscheid gemaakt in kenmerken en uitvoering ervan. In vroege studie van Burns (1978) en vooral in de latere uitwerking van Bass (1985) worden twee duidelijke concepten benoemd: transactioneel leiderschap en transformationeel leiderschap. In het geval van transactioneel leiderschap gaat over ruilen. Veronderstelt wordt dat medewerkers onaangename zaken willen vermijden en doorlopend zoeken naar prettige dingen. Het principe hiervan worden door leiders gebruikt om zaken voor elkaar te krijgen door belonen en straffen (of geven en ontnemen) van de medewerker. Leiders die transformationeel leiderschap voorstaan krijgen bij medewerkers zaken voor elkaar door hun persoonlijkheid, stimulering, neerzetten van aantrekkelijke visies en het 'meekrijgen' van mensen.

Binnen leiderschap zijn er nog vele andere concepten en vormen te benoemen. Zo is servant of dienend leiderschap (waarbij welzijn en welbevinden van de medewerker voorop staan. (Greenleaf, 1970) een vorm die recent meer aandacht krijgt. Eenzelfde aandacht is er voor situationeel leiderschap (combinatiestijlen van leidinggeven op basis van taakvolwassenheid van de medewerker (Hersey & Blanchard, 1972). Binnen het voorliggende onderzoek wordt echter een keuze gemaakt in de richting van transformationeel en transactioneel leiderschap vanwege het brede en langdurige onderzoek wat hierop gedaan is. De concepten transformationeel en transactioneel leiderschap worden hiermee voldoende gevalideerd veronderstelt.

De denkbeelden van transformationeel en transactioneel leiderschap bestaat al enige tijd en zijn, zoals gezegd, ruim onderzocht. Hoewel er in het algemeen overeenstemming bestaat over de bruikbaarheid van deze indeling van leiderschap, is er ook kritiek ontstaan. In een validatiestudie over transformationeel en transactioneel leiderschap van Judge en Piccolo (2004) worden de eerdere resultaten van onderzoek genuanceerd en ontstaan er aanvullende uitkomsten over het succes van transformationeel leiderschap. Door deze kritiek en het gegeven dat transformationeel leiderschap een omvangrijk gebied beslaat is er het vermoeden dat ook andere variabele aspecten (moderators) invloed hebben op de wijze waarop besluitvorming van leiders uiteindelijk plaatsvindt.

Causation en effectuation. Verschillende studies rond ambidexteriteit laten zien dat er keuzes gemaakt moeten worden tussen de inzet van middelen bij exploitatie of exploratie. Door deze keuzes ontstaan er trade-offs bij het verdelen van mensen, middelen en methoden (O'Reilly en Thusman, 2004). Over de wijze hoe besluitvorming tot stand komt zijn in de afgelopen jaren nieuwe inzichten ontstaan. Een van deze nieuwe inzichten wordt geleverd door Sarasvathy (2001). Waar in het verleden het causaal (causation) redeneren de meest logische en dominante denkwijze leek te zijn, is daaraan door haar een variant toegevoegd; effectuation.

Causaal redeneren gaat uit van een in de toekomst te halen doel. Om dit doel te bereiken zullen tussenliggende stappen worden ontworpen en uitgevoerd die (causaal) zullen leiden tot het halen van dit doel. In geval van ondernemers zien we deze stappen vaak terug in een businessplan; vanuit een te halen doel, bijvoorbeeld een (n) omzet aan het einde van (n) aantal jaren, zullen (n) mensen, (n) middelen en (n) systemen daarvoor uiteindelijk zorgen. Het grote probleem met causation is dat veelal de toekomst onvoorspelbaar is en dat alle causale stappen daarmee mede een onvoorspelbaar karakter krijgen (Sarasvathy & Dew, 2005).

Het principe van effectuation is naar voren gekomen in een onderzoek van Sarasvathy (2001) waaruit blijkt dat succesvolle entrepreneurs geen gebruik maken van causale stappen, maar de toekomst beheersbaar maken door eigen opzettelijke acties die in het heden plaatsvinden. De middelen die zij inzetten zijn de basis voor besluiten en toekomstige acties. In deze middelen zitten 3 concepten: Wat weet ik – Wie ben ik – Wie ken ik. Verder wordt er actief naar samenwerking gezocht, met zowel klanten, leveranciers als potentiële concurrenten. Een ander belangrijk principe is om vooraf te bepalen hoeveel je kan en wil verliezen, mocht de onderneming mislukken; daarmee worden de risico's op voorhand bekend. Verder zijn verrassingen die gedurende de tijd kunnen optreden potentiële kansen, waarvan gebruik kan worden gemaakt. Met deze totale set van effectual principles is de toekomst te controleren, zodat deze niet voorspeld hoeft te worden (Sarasvathy & Dew, 2005).

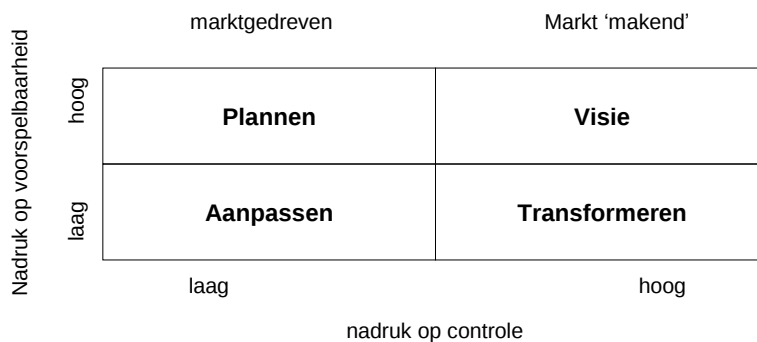
De basisprincipes van effectuation zijn in de onderstaande tabel nog even kort aangeven.

<i>Onderdeel</i>	<i>Effectual principe</i>
Toekomst	De toekomst is afhankelijk van eigen en opzettelijke acties in het heden
Middelen	Middelen zijn de basis voor besluiten en toekomstige acties. Hierin zitten 3 concepten: Wat weet ik – Wie ben ik – Wie ken ik
Samenwerking	Werk samen met klanten, leveranciers en zelfs potentiële concurrenten
Risico's	Bepaal hoeveel je kan en/of wil verliezen, mocht het fout gaan
Verrassingen	Verrassingen kunnen kansen bieden, maak er gebruik van
Logica	Als we de toekomst kunnen controleren, hoeven we deze niet te voorspellen

Tabel 1.2 Basis principes van de effectual denkwijze (Sarasvathy & Dew, 2005)

In de studie van Sarasvathy (2001) zijn de door haar gebruikte begrippen causation en effectuation vrijwel gelijklopend op de inhoud van wat met exploitatie en exploratie bedoeld wordt (zie hiervoor hoofdstuk 4). Causation gaat over doelen stellen, efficiëntie, goedkoop, zoeken naar de hoogste rendementen, etc. Kenmerken die vrijwel allemaal aansluiten op de inhoudelijke kenmerken van exploitatie. Effectuation gaat over denken vanuit mogelijkheden, variëteit, opkomende ideeën verkennen en letterlijk ook; 'exploreren'. Effectuation en exploratie zijn dan ook vrijwel passend op elkaar te noemen.

Een andere verbinding tussen effectuation en exploreren wordt zichtbaar in een studie van Read et al. (2009). Hier wordt een verder verband gelegd tussen de controleerbaarheid en voorspelbaarheid van de toekomst, de spanning hiertussen komt in veel gevallen bij exploreren naar voren. Read et al. (2009) plaatst de studies en uitkomsten rond effectuation in het transformatieve kwadrant als een goede (entrepreneurial) benaderingswijze die bruikbaar is in de gevallen waarbij de toekomst vrijwel niet te voorspellen is en er toch een grote mate van controle wordt gevraagd. Deze en de overige benaderingswijzen worden in de matrix van figuur 1.3 uiteengezet.



Figuur 1.3 Matrix controle versus voorspelbaarheid (Read et al., 2009)

Figuur 1.3 geeft in grote lijnen de vier strategische concepten weer die leiders veelal gebruiken. Er zijn twee assen te onderscheiden; Voorspelbaarheid (x-as) en controle (y-as). Een organisatie die uitmuntend kan voorspellen (x-as) heeft een strategisch voordeel. Evenzo geldt dit voor een organisatie die volledig controle bezit (y-as). Het komt er eigenlijk op neer dat organisaties altijd beter moeten plannen, en mocht dit door de omstandigheden niet lukken, dan moeten zij zich snel kunnen aanpassen (Read et al., 2009).

De andere zijde van controle biedt een andere strategische benadering. Heeft de organisatie zo'n omvang en belang dat het invloed kan hebben in haar gehele domein, dan is het ontwikkelen en uitvoeren van een visie een goede strategie. In deze gevallen past de omgeving zich aan de organisatie aan, de organisatie dicteert dan eigenlijk. Heeft een organisatie niet deze macht om te dicteren, dan is transformatie een passende strategie. Samen met klanten, andere bedrijven, stakeholders, etc. kunnen producten en diensten worden ontwikkeld, die dan als het ware de omgeving transformeren en daarmee de markt kunnen maken (Read et al., 2009)

De transformationele benadering kan dan ook passend zijn in de gevallen waarin een organisatie wat meer exploratie nastreeft, en als gevolg daarvan ambidexter wordt.

Sarasvathy (2001) maakt in haar studie over causation en effectuation direct de koppeling naar de mens. Effectuation is een strategie die bruikbaar is bij organisaties in onzekere omstandigheden. Diezelfde onzekerheid komt voor bij organisaties die al dan niet gedwongen door de markt, zoeken naar exploratie. Een 'effectual mindset' bij een leider van

een organisatie kan dan ook een gunstige invloed hebben op de wijze waarop een organisatie exploreren vormgeeft en daardoor op de mate van ambidexteriteit.

De relatie; ambidexteriteit, leiderschap en causation / effectuation. Het streven naar ambidexteriteit kan als een strategische keuze beschouwd worden (Raish en Birkinshaw, 2008) en studies van Berson en Avolio (2004) laten zien dat transformationeel leiderschap erin voorziet dat strategische richtingen begrepen en uitgevoerd worden.

Jansen et al. (2009) hebben in hun studie eveneens aangetoond dat leiderschap een positieve bijdrage kan leveren aan het bewerkstelligen van wat zij noemen exploitatieve en exploratieve innovaties, en daarmee ambidexteriteit, in organisaties. De focus van de studie van Jansen et al. (2009) lag vooral op de relatie van leiderschapsgedrag en de bijbehorende exploitatieve en exploratieve innovatie. Zij vonden verbintenissen die erop wijzen dat transactioneel leiderschap bijdraagt aan exploitatieve innovatie en dat transformationeel leiderschap bijdraagt aan exploratieve innovatie. Tegelijkertijd werden er in de studie tegenstrijdige aanwijzingen gevonden. Zo werden er door Jansen et al. (2009) resultaten gevonden die erop wijzen dat transactioneel / transformationeel leiderschapsgedrag geassocieerd kan worden met verschillende uitkomsten waar het (exploitatieve of exploratieve) innovaties betreft. Zij geven dan ook aan voorzichtig te zijn met de uitkomsten op dit gebied.

De verschillende uitkomsten die door de studie van Jansen et al. (2009) zijn gevonden kunnen duiden op een moderator die invloed heeft op de relatie tussen leiderschap en de mate waarin een organisatie ambidexter is. Binnen het voorliggende onderzoek wordt op basis van literatuuronderzoek verondersteld dat een dominante denkwijze op het gebied van causation / effectuation van een leider als moderator tussen de relatie leiderschap en ambidexteriteit optreedt. Als deze veronderstelling klopt kan het zo zijn dat er leiders zijn met een transformationele stijl, die eveneens effectual denken en handelen. Deze leiders zouden dan excellente exploratieve resultaten laten zien. In dit geval worden de kenmerken die leiden tot exploratie (transformationeel leiderschap) versterkt door effectuation. Vertoont deze transformationele leider echter causale denk- en handelwijze dan zou het effect op exploratie wel eens een stuk minder kunnen zijn. Dit zou eveneens de verklaring kunnen zijn voor de verschillende uitkomsten waarop Jansen et al. (2009) in hun studie hebben gewezen.

Voor transactioneel leiderschap gelden dezelfde patronen in de veronderstellingen. Een transactioneel leider die causal denkt en handelt, zou excellente resultaten behalen op het gebied van exploitatie. Deze resultaten kunnen verslechteren als deze leider effectual denkt en handelt.

Het is verstandig om deze veronderstelling te toetsen en het voorliggende onderzoek is dan ook bedoeld om aan te geven of deze veronderstelling klopt.

2 Probleemstelling en onderzoeksvragen

De probleemstelling van het onderzoek is:

Wat is de invloed van causation / effectuation op de relatie leiderschapsstijl en ambidexteriteit?

Om een passend antwoord op de probleemstelling te kunnen geven, zijn de onderstaande deelvragen hierbij in het onderzoek ondersteunend:

- Wat is ambidexteriteit, waaruit bestaat het, welke kenmerken heeft het, en wanneer is een organisatie ambidexter?
- Wat is causation en effectuation, en welke kenmerken heeft het?
- Wat is hieruit te concluderen voor organisaties die ambidexteriteit nastreven?

3 Onderzoeksdoelstellingen

Het doel van dit onderzoek is om een bijdrage te leveren aan de theorie ontwikkelingen rond ambidexteriteit, leiderschap en effectuation. Hoewel de onderzoeksterreinen van ambidexteriteit en leiderschapsvormen uitgebreid beschreven is, zijn er verschillende uitkomsten en resultaten uit naar voren gekomen (Jansen et al., 2009). Van het voorliggende onderzoek wordt verwacht dat hiermee eventuele omissies zichtbaar worden of zullen bijdragen tot nieuwere inzichten voor verder onderzoek.

Ook vanuit praktisch oogpunt is er mogelijk een bijdrage te verwachten van dit onderzoek. Het concept ambidexteriteit wint aan actualiteit vanwege de aantoonbare bijdrage die het kan leveren aan succesvolle organisaties (Jansen et al., 2009. Raisch en Birkinshaw, 2008). Organisaties die op zoek zijn naar een praktische invulling kunnen mogelijk nuttige aanwijzingen uit de uitkomsten van dit onderzoek onttrekken.

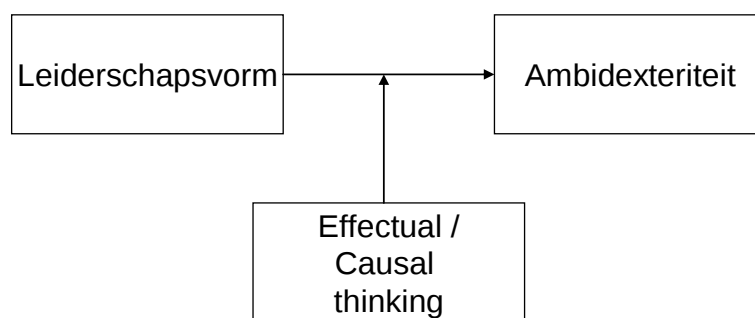
4 Conceptueel kader

4.1 Conceptueel model

Jansen et al. (2009) tonen in hun studie de relatie tussen (transformationeel) leiderschap op ambidexteriteit. Uit andere studies volgt dat ambidexteriteit bijdraagt aan (financieel) succesvolle organisaties (He en Wong, 2004; Gibson en Birkinshaw, 2008; Jansen et al., 2009). Ambidexteriteit is binnen organisaties optimaal balanceren van exploitatie en exploratie. En causation en effectuation hebben op hun beurt weer aanmerkelijke relaties met exploitatie en exploratie (Sarasvathy, 2001).

Uit verschillende studies lijkt naar voren te komen dat er moderators kunnen voorkomen op de relatie leiderschap en ambidexteriteit (Raisch en Birkinshaw, 2008; Jansen et al., 2009). Een van de moderators zou een causation dan wel een effectuation benadering van de relatie kunnen zijn.

Figuur 4.1 geeft een opzet voor het conceptuele model waarbij de bestaande relatie tussen leiderschap en ambidexteriteit is geplaatst (Jansen et al., 2009) en causation en effectuation als moderator op deze relatie wordt geplaatst.



Figuur 4.1 conceptueel model

Binnen het conceptuele model zijn een aantal veronderstelling te onderbouwen. In de literatuurverkenning is naar voren gekomen dat een transactionele leiderschapsstijl geassocieerd wordt met exploitatie. Dit geldt ook voor causation, die eveneens geassocieerd wordt met exploitatie. Transformationeel leiderschap wordt daarentegen eerder in verband gebracht met exploreren, evenals effectuation. Daarmee versterken of verzwakken deze relaties elkaar onder invloed van de veronderstelde moderator. Uitgezet in een schema geeft dit het volgende beeld.

Transactioneel leiderschap	Exploitatie --	Exploitatie ++
	Exploratie -	Exploratie +
Transformationeel leiderschap	Exploitatie +	Exploitatie -
	Exploratie ++	Exploratie --
	Effectuation	Causation

Tabel 5.1 Veronderstelde invloed van een causation / effectuation op de relatie leiderschap en exploitatie / exploratie

In de tabel is zichtbaar gemaakt wat de invloed is van een transactionele dan wel transformationele leider die denkt volgens het concept van effectuation of wel van causation. In deze tabel is de veronderstelling dat bij een transactionele leider die volgens het concept van effectuation denkt en handelt er een sterk negatief effect is op hoe deze leider omgaat met exploitatie. Er is daarbij een negatief effect op exploratie. Bij de combinatie transactioneel leiderschap en causation is er een verwacht sterk positief effect op exploitatie en een positief effect op exploratie. Bij transformationeel leiderschap en effectuation is er een positief effect op exploitatie en een sterk positief effect op exploratie. Bij transformationeel leiderschap en causation is er een negatief effect op exploitatie en een sterk negatief effect op exploratie.

Een toetsing van deze veronderstellingen bouwt voort op de studie van Jansen et al. (2009) waaruit blijkt dat transformationeel leiderschap een positieve bijdrage levert aan ambidexteriteit. Van de moderator, effectuation dan wel causation, wordt verwacht dat deze een bepaalde beïnvloeding heeft op de relatie tussen leiderschap en ambidextere organisaties. Het voorliggende onderzoek zal dan ook een antwoord moeten geven op de vraag wat de invloed is van deze moderator.

4.2 Propositions

Vanuit de afgeleide veronderstellingen zoals genoemd in hoofdstuk 4.1 zijn de volgende proposities te benoemen.

Propositie 1

Meer transactioneel leiderschap leidt tot meer aandacht voor exploitatie. Onder invloed van effectuation wordt dit effect sterk verminderd. Onder invloed van causation wordt dit effect sterk vergroot.

Bass (1985) maakte in zijn studie naar leiderschap al de koppeling naar transacties; een medewerker voert een dienst uit in ruil voor iets materieels, en de leider ziet hierop toe. Hoe meer de omvang en handelingen van deze dienst te specificeren is, hoe beter deze dienst te kwantificeren valt. Exploiteren, in termen van standaardiseren, zo efficiënt mogelijk uitvoeren, variaties wegnemen, etc., sluit hiermee dan ook volledig aan op transactioneel leiderschap omdat de transactie gemakkelijk zichtbaar kan worden gemaakt. Heeft de leider een effectual denkwijze, dan worden ook andere zaken dan exploitatie van belang. Verondersteld wordt dat een leider met een dominante causale denkwijze een versterkend effect zal laten zien op aandacht voor exploitatie, dit vanwege het gebruik van causale logica; redenerend vanuit een bepaald te halen doel, moeten alle stappen leiden tot het halen van dit doel.

Propositie 2

Meer transactioneel leiderschap leidt tot minder aandacht voor exploratie. Onder invloed van effectuation wordt dit effect verminderd. Onder invloed van causation wordt dit effect vergroot.

Deze propositie volgt vanuit de veronderstelling dat transactionele leiders een te specificeren transactie willen uitvoeren. Exploratie heeft echter geen gemakkelijk te specificeren omvang, waardoor het vaststellen van de transactie niet eenvoudig zal zijn. Het gevolg hiervan is dat transactionele leiders een verminderde aandacht voor exploreren zullen hebben. Heeft de leider een effectual denkwijze, dan zal deze denkwijze het zoeken van samenwerking stimuleren en het benutten van optredende kansen vergroten, wat een gunstige invloed kan hebben op het uitvoeren van exploratie.

Propositie 3

Meer transformationeel leiderschap leidt tot minder aandacht voor exploitatie. Onder invloed van effectuation wordt dit effect verminderd. Onder invloed van causation wordt dit effect vergroot.

Leiders die transformationeel leiderschap voorstaan krijgen bij medewerkers zaken voor elkaar door hun persoonlijkheid, stimulering, neerzetten van aantrekkelijke visies en het 'meekrijgen' van mensen. Hoewel in het voorliggende onderzoek niet gesteld wordt dat exploitatie zich niet leent voor transformationeel leiderschap, wordt binnen deze propositie verondersteld dat exploitatie weinig mogelijkheden biedt om meerwaarde te bieden aan transformationeel leiderschap. Heeft de leider daarbij een effectual denkwijze, dan verminderd dit effect, vanwege de mogelijke kansen die dit kan bieden. Is de leider daarentegen meer causal in zijn denkpatronen, dan zal het effect vergroot worden.

Propositie 4

Meer transformationeel leiderschap leidt tot meer aandacht voor exploratie. Onder invloed van effectuation wordt dit effect sterk vergroot. Onder invloed van causation wordt dit effect sterk verminderd.

Exploratie biedt, zoals in propositie 3 verondersteld meer mogelijkheden voor het toepassen van transformationeel leiderschap; stimulering, neerzetten van aantrekkelijke visies en het 'meekrijgen' van mensen, lijken bruikbare instrumenten voor het uitvoeren van exploratie. Effectuation zal dit effect versterken door de benadering van kansen en het zoeken naar samenwerking. Bij de leiders die een causal denkwijze voorstaan, zal dit effect sterk verminderen, doordat deze leiders zich meer zullen richten op te halen doelen en op de stappen die tot dit doel zullen leiden.

5 Theoretische verkenning

In dit hoofdstuk worden de begrippen exploitatie en exploratie, ambidexteriteit en effectuation / causation verder beschreven. Er wordt daarna ingegaan op de specifieke kenmerken van deze begrippen en de situaties zoals deze bij organisaties wordt aangetroffen.

5.1 Exploitatie

Verondersteld wordt dat er een algemeen beeld is van wat exploitatie betekent. Binnen de bedrijfskunde is daaraan veelal ook nog een begrip van efficiëntie toegevoegd. Een succesvolle exploitatie laat zich kenmerken door efficiënt werken. Het is dan ook niet voor niets dat verschillende verklaringen het woord 'uitbuiten' gebruiken om exploitatie te beschrijven. Mensen, middelen en methoden worden schaars beschouwd en alles binnen een succesvolle exploitatie is erop gericht om de kosten van deze schaarse middelen zo laag mogelijk te houden. En als deze mensen, middelen en methoden worden ingezet, dan moeten zij ook zoveel mogelijk produceren. Er wordt gecontroleerd op output. Waar kan wordt gemechaniseerd, geautomatiseerd en geoptimaliseerd. Variaties worden vermeden of weggenomen. Op deze wijze wordt de hoogste productie bereikt tegen de laagste kosten.

Exploitatie gaat om het uitbuiten van voornamelijk bestaande competenties. Exploitatie is vooral gericht is op incrementele veranderingen om daarmee te voldoen aan de eisen van de bestaande product - markt combinaties (Benner en Tushman, 2003). Exploitatie steunt hierbij op expliciete kennis over het voldoen aan een bestaande klantvraag (Lubatkin et al. 2006). Het wordt geassocieerd met efficiëntie, verfijning en focus (Zahra en George 2002). March (1991) sluit hierbij aan met de termen verfijning, keuze, productie, efficiëntie, eenduidigheid, implementatie en uitvoering. Scharpf (1999) voegt hieraan nog kenmerken toe als uniformiteit, stabiliteit en het mijden van risico's.

Binnen dit rapport wordt exploitatie gebruikt om aan te duiden dat organisaties efficiënt de operationele processen uitvoeren en dat blijven nastreven. Vanwege deze efficiëntie ontwikkelen er zich binnen deze organisaties bepaalde kenmerken zoals hierboven worden benoemd.

Het uitvoeren van exploitatie heeft een aantal voordelen. Vanuit de gedachte dat exploitatie gaat over het efficiënt inzetten van mensen, middelen en methoden en met bestaande kennis aangevuld met incrementele verbeteringen, maakt dat dit veelal snel, beheersbaar en

berekenend kan worden uitgevoerd. Exploitatie draagt dan ook positief bij aan de resultaten van de organisatie (March, 1991).

5.2 Exploratie

Ook exploratie kent meerdere eigenschappen. Het beeld wat bij exploratie ontstaat gaat over onderzoeken, verkennen, nieuwe bronnen aanboren, etc. Bij exploratie wordt ook vaak de associatie gemaakt naar Marketing. Het is de wereld van nieuw, snel, creatief, chaotisch en energiek. Innoveren heeft ook een passende plek binnen exploratie. En met innovatie komen er weer andere begrippen naar voren. In deze context gaat exploratie over veranderen en vernieuwen. En veelal wordt hierbij gedacht aan het ontwikkelen of verbeteren van (nieuwe) producten of diensten. Binnen organisaties is exploreren een belangrijke taak. Zonder exploratie kan een organisatie alleen de productlevenscyclus van haar huidige producten of diensten volgen. En zal zonder exploratie dan ook uiteindelijk ophouden te bestaan. Om deze reden doen vrijwel alle organisaties in min of meerdere mate exploraties. Een gevolg hiervan is dat in alle gevallen er geëxploreerd wordt met het doel om waarde toe te voegen.

Binnen dit rapport gebruiken we het begrip als volgt: exploratie gaat over het vinden van nieuwe kennis en het draait daarbij om het verkennen van nieuwe product - markt combinaties (Benner en Tushman, 2003). Daarbij wordt er een afhankelijkheid gemaakt naar onuitgesproken, latente kennisbronnen en klantvraag (Lubatkin et al., 2006). March (1991) vult dit aan met experimenteren, spelen, flexibiliteit en innovatie.

Naast de eerder genoemde noodzaak van exploratie (overleven van de organisatie) zijn er nog meer kenmerken te benoemen. Exploratie kan, op termijn, een organisatie een concurrentievoordeel opleveren bijvoorbeeld door nieuwe product – marktcombinaties, maar veelal gaat het om onzekere experimenten. Exploratie vergt investeringen waarvan onduidelijk is of en wanneer deze zich terugverdienen (March, 1991).

5.3 Relatieve paradox

Zoals blijkt uit de beschrijving van exploitatie en exploratie zijn er aanmerkelijke verschillen tussen beiden. Dit wordt nog eens benadrukt als deze in tabel 5.1 naast elkaar gezet worden.

<i>Exploitatie</i>	<i>Exploratie</i>
• Nadruk op beheersing / repetitie • Streven naar uniformiteit en stabiliteit • Geleidelijk en beheerst • Maken en doen • Eenduidigheid (selectie) • Aanpassen (adaptatie) • Korte termijn • Verbeteren; zelfde, bestaand concept	• Nadruk op creativiteit • Streven naar chaos en energie • Discontinu en disruptief • Zoeken en proberen • Variëteit • Leren (adaptie) • Lange termijn • Vernieuwen; ander, nieuw concept

Tabel 5.1 Verschillen tussen exploitatie en exploratie (van Assen et al., 2008)

In tabelvorm wordt zichtbaar dat zij op fundamentele gebieden van elkaar verschillen. Kijken we wat dieper in de genoemde kenmerken van exploitatie en exploratie dan verschillen ook de nagestreefde doelen. Een gevolg hiervan is dat daarmee ook de activiteiten en denkwijze gaan verschillen. Met een indeling zoals in de tabel neergezet lijken exploitatie en exploratie elkaars uitersten.

De 'uitersten' die hierbij optreden zijn ook terug te vinden in de organisaties. Verschillende studies tonen aan dat het organiseren van exploitatie of exploratie in sommige gevallen binnen organisaties een fundamenteel verschil brengen in strategie, structuren en context (Raisch en Birkinshaw, 2008). Deze organisatieverschillen worden verder zichtbaar gemaakt in de volgende tabel.

	<i>Exploitatieve bedrijven</i>	<i>Exploratieve bedrijven</i>
Strategisch doel	Kosten, winst	Innovatie, groei
Kritieke taken	Verrichtingen, efficiëntie, incrementele innovaties	Aanpassingsvermogen, nieuwe producten, radicale innovaties
Competenties	Operationeel	Ondernemend
Structuur	Formeel, gemechaniseerd	Adaptief, los
Controle en beloning	Marge, productiviteit	Voortgang, groei
Cultuur	Efficiëntie, risico mijndend, kwaliteit, klanten	Risico, snelheid, flexibiliteit, experimenteren
Leiderschap	Autoriteit, top down	Visionair, betrokken

Tabel 5.2 Organisatorische verschillen exploitatie en exploratie (O'Reilly en Tushman, 2004)

In deze tabel worden organisatie onderdelen uitgezet tegen de verschillen tussen bedrijven (organisaties) die exploitatie of exploratie nastreven.

Organisaties die continuïteit nastreven zullen vaak beide vormen min of meer samen uitvoeren. Dus hoewel exploitatie en exploratie in kenmerken elkaars tegenpolen lijken te zijn, worden ze binnen organisaties wel degelijk verenigd en uitgevoerd. Immers, een bedrijf dat alleen maar ideeën genereert maar deze nooit succesvol tot uitvoer weet te brengen, zal over het algemeen niet lang bestaan. Dit geldt eveneens voor organisaties zonder innovatiedrang. Deze zullen ten opzichte van de concurrentie achterop raken en uiteindelijk verdwijnen.

En daarmee is de paradox van exploitatie en exploratie duidelijk geworden. De kenmerken van beiden verschillen op alle onderdelen, maar ze kunnen niet zonder elkaar bestaan. En als zij niet zonder elkaar kunnen bestaan, dan is er wellicht sprake van een relatie.

Deze relatie wordt verder duidelijk als er geredeneerd wordt vanuit, een door exploratie ontwikkelde, product of dienst. Deze worden slechts volledig benut als er in de loop van de levenscyclus van dit product of dienst door exploitatie verbeteringen aan toegevoegd worden, zodat de benutting ervan optimaal is.

Zollo & Winter (2002) gaan nog verder dan een relatie. Zij stellen dat exploratie vooraf gaat aan exploitatie en daarmee onlosmakelijk aan elkaar zijn verbonden. De huidige ontwikkeling van technologische kennis en de snelheid waarmee deze voortgaat, zorgt ervoor dat organisaties die willen overleven nieuwe producten en diensten snel op de markt moeten

brengen. Eenmaal op de markt zijn deze producten en diensten vaak ook weer snel verouderd. Dit maakt dat bij de exploratie al nagedacht moet worden over de exploitatie. Een keuze voor een van de twee is dan ook niet mogelijk. Geredeneerd vanuit deze gedachte is er sprake van een afhankelijkheid en daarmee dus ook van een relatie.

Overigens is het van belang een nuance aan te brengen voor wat betreft het volledig uitsluiten van exploitatie en innovatie. Zoals al genoemd in de tabel 5.2 van O'Reilly en Tushman (2004), vindt er ook bij exploitatie innovatie plaats. Het gaat hier echter veelal om incrementele verbeteringen (innovaties) die exploitatief goed op hun plaats zijn. Benner en Tushman (2002) benoemen in hun definitie de exploitatieve innovaties als verbeteringen in bestaande componenten, gebouwd binnen de bestaande technologische mogelijkheden. Ook He en Wong (2004) geven hiervoor een definitie. Exploitatieve innovatie; dit zijn technologische innovaties die zich richten op het verbeteren van de bestaande product – markt domeinen. Zij voegen daaraan ook nog de definitie van exploratieve innovaties toe; dit zijn technologische innovaties gericht op het verkrijgen van nieuwe product – markt domeinen.

En daarmee hebben exploitatie en exploratie wellicht een paradoxale relatie met elkaar. Gesteld kan worden dat als er explorerend een bron gevonden is, exploitatie van deze bron een bruisende en stromende rivier kan opleveren. Iets wat organisaties verder kan helpen is dan ook een goed samenspel tussen exploitatie en exploratie. Of zoals March (1991) stelt: *'Organizational adaptation requires both exploitation and exploration to achieve persistent success'*.

5.4 Ambidexteriteit

'Persistent success' is wat meer organisaties nastreven. En verschillende studies noemen hierbij ambidexteriteit als antwoord op het succesvol samenbrengen van exploitatie en exploratie (Benner en Tushman, 2003). Ambidexteriteit brengt deze twee werelden bij elkaar. Het idee achter ambidexteriteit is dat organisaties uitblinken in zowel exploitatie als in exploratie. En om met een definitie van ambidexteriteit te komen: De routines en processen waarmee organisaties exploratieve en exploitatieve activiteiten mobiliseren, coördineren, en integreren, op basis van de allocatie, herallocatie, combinatie en hercombinatie van bronnen en vermogen in gedifferentieerde organisatie-eenheden (Jansen et al., 2009). Binnen deze context volgen ideeën en innovaties elkaar op en worden succesvol in de markt geplaatst, geproduceerd en verkocht. Doorlopend wordt nieuwe business bedacht en uitgewerkt en doorlopend wordt met deze nieuwe business de markt efficiënt bediend. Noodzakelijk

volgens Birkinshaw en Gibson (2004), want de markten zijn doorlopend in beweging, technologieën geven slechts tijdelijk een voordeel en er is economische onzekerheid. Hierdoor is het noodzakelijk geworden dat organisaties aanpassingsvermogen (adaptability) en uitlijning (alignment) bezitten.

De vraag dient zich echter aan waarom het gelijktijdig uitvoeren van exploitatie en exploratie niet op grote schaal wordt toegepast. Hier komt echter een oude economische wet naar voren, die van de verdeling van schaarse middelen. Schaarse middelen zoals mensen, middelen en methoden, moeten verstandig in het productieproces worden ingezet, dit zodat ze (uiteindelijk) meer opbrengen dan dat ze kosten. Dit geldt voor zowel exploitatie als exploratie. Doordat ze verdeeld moeten worden gaat er altijd een keuze aan vooraf. Veel organisaties zitten echter nog vast in de eerder genoemde paradox. En kiezen van daaruit veelal voor exploitatie. Dat heeft een aantal redenen. Een ervan begint met de 'Profit Squeeze'. Een factor hierin is dat omzetten teruglopen door een doorlopende neerwaartse prijsdruk, dit doordat concurrentie (in tijd) vrijwel altijd zal toenemen. Een organisatie is dan altijd gedwongen om de kostprijs naar beneden te brengen, de omvang van de hoeveelheid verkocht product te vergroten of beide te doen, wil hij voldoende marge overhouden (Simson, 1986). In alle gevallen gaat het erom dat een organisatie zich gaat versterken door de exploitatie beter uit te voeren.

Een andere reden voor de voorkeur voor exploitatie is dat efficiëntie en de meestal daarbij behorende volumegroei relatief gemakkelijk zijn te bereiken, het gaat immers in bijna alle gevallen om bekende en bestaande mogelijkheden. Een volgend voordeel is het tijdsaspect. Voordelen binnen de exploitatie worden naast gemakkelijk ook vaak snel behaald en zijn daarbij ook nog eens direct zichtbaar. Vanzelfsprekend staat daar tegenover dat als een organisatie wil gaan exploreren dat gebeurt tegen de kosten van vandaag en dat nog maar moet blijken of er ooit opbrengsten tegenover komen te staan (Makridakis & Taleb, 2009).

Het bovenstaande houdt in dat organisaties de blijkbaar tegenstrijdige logica van exploitatie en exploratie met elkaar moeten gaan vermengen. Iets wat veelal ingaat tegen de huidige dominante efficiëntiegerichte managementopvatting. Want hoewel er veel voordelen op de korte termijn in een goede exploitatie liggen, op de lange termijn is exploratie noodzakelijk voor het voortbestaan van de organisatie. Ambidexteriteit is daarmee geen kwestie van kiezen, maar van overleven op termijn.

5.5 Leiderschap

Verschillende studies geven aan dat er een cruciale rol is weggelegd voor het leiderschap van een organisatie die ambidexteriteit nastreeft (Gibson en Birkinshaw, 2004, van Assen et al., 2008. Jansen et al., 2009). Voor het organiseren van ambidexteriteit zal er dan ook een beroep worden gedaan op kwaliteiten van leiderschap. Leidinggevendens zullen voorbij hun reguliere taken moeten opereren. Zij zullen moeten stimuleren, faciliteren en de toekomstige onzekerheden een plaats geven. In dit verband is het eveneens van belang om elementen van zelfordening zoals richting geven, motiveren, en mensen bij elkaar brengen, in de organisatie te brengen (Van Assen et al., 2008). Ook zullen toekomstige medewerkers moeten passen bij de werkwijze die ambidexteriteit met zich meebrengt. In dit verband valt te denken aan de nodige variatie en multidisciplinaire competenties.

Het onderzoek naar leiderschapsstijlen dateert uit de late tweede helft van de vorige eeuw. Burns (1978) was een van de eersten die de uitwerkingen maakt tussen transactioneel en transforming (het latere transformational) leadership. De inzichten hiervan zijn de basis geweest voor veel verdere ontwikkelingen op het gebied van leiderschap. De concepten transactional en transformational zijn later door Bass (1985) verder uitgewerkt en vormen tegenwoordig een gevalideerd en veel gebruikt model; Full Range Leadership Theory (Bass en Avolio, 1990). Binnen dit model zijn de begrippen transactioneel, transformationeel en laissez-faire leiderschap ontwikkeld en verder verfijnd.

Onder transactioneel leiderschap wordt verstaan dat een leider zaken voor elkaar krijgt op basis van ruil (de transactie) en kosten – baten. Medewerkers ontvang loon of middelen op basis waarvan zij doen wat hen wordt opgedragen. De leider beperkt zich in feite tot het vaststellen of aan de transactie wordt voldaan en gebruikt hiervoor gestelde doelen, monitoren, bijsturing en controles (den Hartog, 1997). Dit type leiderschap wordt vaak geassocieerd met instrueren, normeren en beheersbaarheid.

Bij transformationeel leiderschap krijgt een leider zaken gedaan door inspiratie, motivatie en uitdaging van de medewerkers. Visie, communicatie en participatie zijn hierbij belangrijke instrumenten. Externe prikkels van de leider activeren de intrinsieke motivatie van de medewerker (den Hartog, 1997). Bij dit type leiderschap hoort veelal; veranderingen, creativiteit, leren, flexibiliteit en betrokkenheid.

Laissez-faire leiderschap is vooral het ontbreken aan een leider. Het is de meest passieve vorm van leiderschap. De leidinggevende tracht vooral besluiten te vermijden. Dit geldt ook

voor het nemen van verantwoordelijkheid. Bij dit type leiderschap is vooral de negatieve relatie aangetoond naar zaken als productiviteit en ontevredenheid van medewerkers.

Burns (1978) beschouwt transactioneel en transformationeel leiderschap als uiteinden van een continuüm, dit van actief naar passief leiderschap. Bass (1985) benoemt transactioneel en transformationeel als aparte dimensies. De veronderstelling van Bass (1985) hierbij is dat leiders niet zowel transactioneel als transformationeel kunnen zijn.

De plaats van de Full Range Leadership Theory en de bijbehorende begrippen transactioneel en transformationeel leiderschap is binnen de wetenschap over het algemeen als aanvaard te beschouwen. Kritiek is vooral te vinden over het al dan niet complementair zijn van transactioneel en transformationeel en is een debat gaande over het al dan niet actief / passief definiëren van een van de leiderschapsstijlen.

De bruikbaarheid van de begrippen transactioneel en (vooral) transformationeel wordt in een studie van Jansen et al (2009) bevestigd met een relatie naar ambidexteriteit. Vanwege de strijd om schaarse mensen, middelen en methoden bij het in balans brengen van exploitatie en exploratie, zullen er in de organisaties die ambidexteriteit nastreven vooral bij het management frequent discussies worden gevoerd, besluiten moeten worden genomen en zijn er mogelijk doorlopende onderlinge gevoeligheden over structuren en allocatiebesluiten. Jansen et al. (2009) stellen dat transformationeel leiderschap binnen organisaties een effectieve bijdrage levert aan gezamenlijke, door het management na te streven, overkoepelende doelen. Door gebruik van inspiratie en motivatie zijn transformatieve leiders in staat hun visie te vertalen in deze doelen en daaraan collectieve waarden te koppelen die worden ondersteund door, wat Jansen et al. (2008) noemen, de senior managementteams. Er wordt binnen de studie van Jansen et al. (2008) een directe relatie aangetoond tussen transformationeel leiderschap en de bijdrage hiervan aan het bereiken van exploratieve innovaties. In dezelfde studie wordt echter gevraagd om verder onderzoek op dit specifieke gebied, vooral waar het gaat om ambidexteriteit. Dit voorliggende onderzoek wil hieraan een bijdrage leveren.

5.6 Causation en effectuation

Al geruime tijd is een reguliere opvatting over invulling van het ondernemerschap te kenschetsen als een procesmodel. Ruwweg komt deze neer op een rationele en planmatige aanpak van bepaalde stappen waarbij min of meer het einddoel als gegeven wordt beschouwd. Deze stappen zien er vaak als volgt uit; een ondernemer wil gaan ondernemen,

heeft daarbij een idee, maakt om dit idee een businessplan, zoekt voor dit plan kapitaal, organiseert daarbij mensen, middelen en systemen, en gaat vervolgens aan de slag om zijn vooraf in het plan bepaalde einddoel te behalen. Deze werkwijze wordt door Sarasvathy (2001) als causation betiteld, dit vanwege de verwachte causaliteit tussen de stappen, teruggedeneerd vanuit het einddoel. De causaliteit (causation) wordt veelal beredeneerd in het businessplan wat bij deze stappen hoort (Dew et al, 2009), en de bijbehorende handelingswijze is er een van planmatigheid.

Sarasvathy (2001) geeft de volgende defenitie voor causation; *“causation processes take a particular effect as given and focus on selecting between means to create that effect”*..

Tegenover causation zette Sarasvathy (2001) het begrip effectuation. Zij geeft aan dat succesvolle ondernemers veelal het pad van causation niet volgen, deze ondernemers volgen het pad van effectuation. Sarasvathy (2001) *“Effectuation processes take a set of means as given and focus on selecting between possible effects that can be created with that set of means.”*

Het onderzoek van Sarasvathy (2001) bij 27 ondernemingen met uitstekende resultaten liet zien dat er voor het behalen van succes er in deze gevallen geen sprake is van causale stappen. Er kwamen uit dit onderzoek elementen naar voren die basis hebben gevormd voor effectuation (Sarasvathy et al. ,2008). Het gaat hierbij om 5 elementen, die hieronder worden behandeld:

Means

Het begint bij ‘wat er is’ (the given means). Sarasvathy et al. (2008) benoemen drie categorieën met ‘means’:

- Wie ik ben; De eigenschappen die iemand heeft, vaardigheden, etc.
- Wat ik weet; Opleiding, expertise, ervaringen, kennis, etc.
- Wie ik ken; Het netwerk van de betrokkene.

De functie van deze drie elementen leiden tot wat Sarasvathy noemt ‘resources’, dit is uiteindelijk; wat een ondernemer heeft. En vanuit deze kennis (wat ik heb, weet en wie ik ken, ofwel ‘the means’) wordt beschouwd wat hiermee te bereiken is. Besluiten over het starten van een bepaalde actie worden dan ook genomen op basis van kennis over het succesvol zijn van deze actie. Immers, dit is het uitgangspunt. Op deze wijze wordt controle verkregen over handelingen en acties. De opvolgende handelingen en acties leveren weer

nieuwe kennis, ervaringen en wellicht ook netwerken op (new means) die vanuit dezelfde gedachte weer ingezet kunnen worden in een volgende actie. Het geheel wordt hiermee een itererend en beheersbaar proces. Dit in tegenstelling tot de causale redenering die uitgaat van een te bereiken doel. Stappen naar dit doel worden ingevuld met te verkrijgen middelen.

Affordable loss

Een ander belangrijk onderdeel binnen effectuation is het vaststellen van wat Sarasvathy (2001) noemt 'affordable loss'. Vooraf wordt bepaald wat de ondernemer maximaal wil of kan verliezen, mocht de onderneming niet slagen. Tegelijkertijd kan binnen de means beschouwd worden hoe dit affordable loss zo klein mogelijk kan worden gehouden. Er wordt dus niet gefocust op de toekomstige winsten van de onderneming, maar vanuit een beheersbare situatie geredeneerd, door van te voeren vast te stellen hoeveel men kan en wil verliezen.

Partnership

Het volgende element bestaat uit de mogelijke samenwerkingsverbanden (partnerships, stakeholders with commitment). Partners zijn te vinden zelfs voordat product-marktcombinaties volledig zijn ontwikkeld. Op deze wijze zijn partners te scharen onder 'wie ken ik' en daarmee; wat zijn dan de mogelijkheden. Deze benaderingswijze staat veelal haaks op de causale benaderingswijze van mogelijke opponenten in de markt. Daar waar causaal denken uitgaat van marktsegmenten, markten veroveren en concurreren, gaat effectuation uit van samenwerken en mogelijkheden die anderen kunnen bieden.

Leverage contingency

Het gebruik van kansen als hefboom voor de ideeën van de effectual ondernemer is een van de volgende elementen in effectuation. De voorbij komende (of met de means gecreëerde) kansen worden door de ondernemers gebruikt om een initieel idee verder vorm te geven of uit te bouwen. Effectuation gaat ervan uit dat een ondernemer zoveel als mogelijk klaar staat om te kunnen reageren op voorbijkomende kansen.

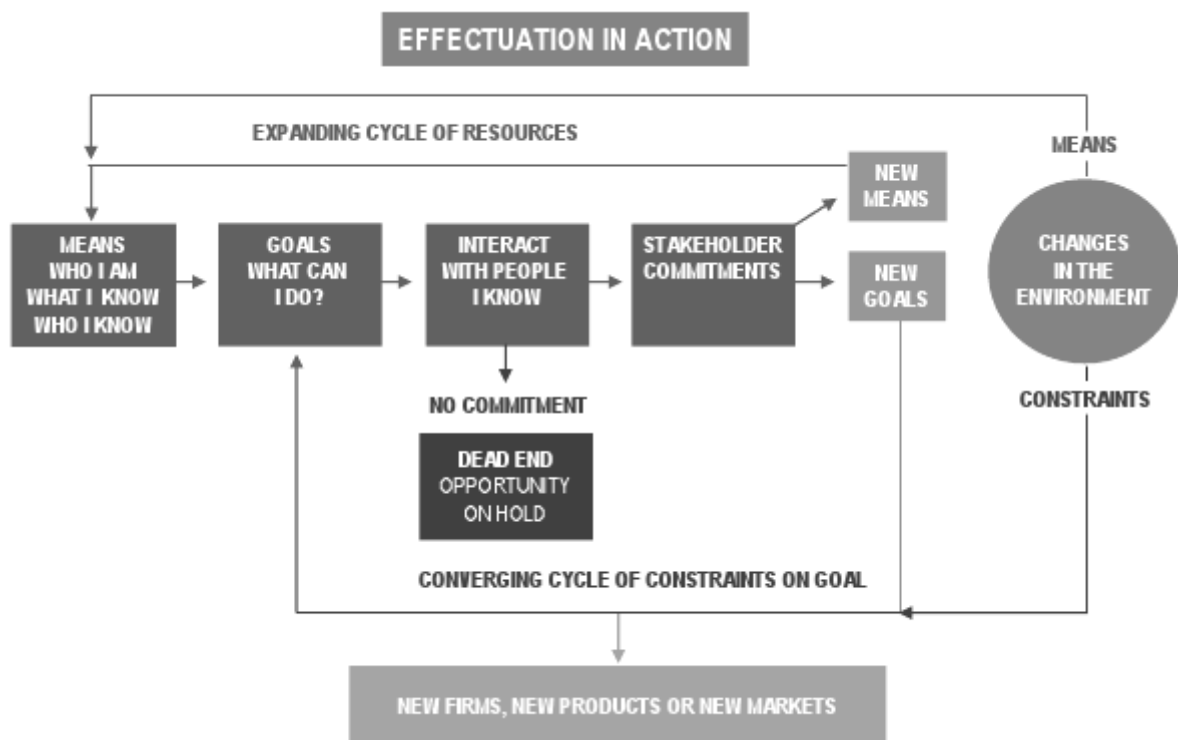
Act

Het laatste element is besturen en handelen. Het geheel van de vier eerder genoemde elementen moeten toegepast worden in een zogenaamd iteratief geheel. Besluiten over het starten van een bepaalde actie worden dan ook genomen op basis van kennis over het succesvol zijn van deze actie. Immers, dit is het uitgangspunt. Op deze wijze wordt controle verkregen over handelingen en acties. De opvolgende handelingen en acties leveren weer nieuwe kennis, ervaringen en wellicht ook netwerken op (new means) die weer ingezet

kunnen worden in een volgende actie, dit vanuit dezelfde gedachte. Het geheel wordt hiermee een itererend en beheersbaar proces.

Veel toekomstige ontwikkelingen kennen geen trendmatigheid of verlopen via een specifiek en van te voren bekend proces. Ze zijn daarmee niet voorspelbaar. Besluitvorming op basis van de marktomstandigheden is wellicht goed mogelijk in een stabiele markt, echter dit is veelal niet bruikbaar als er besluiten moeten worden genomen in onzekere tijden of onder volatiele omstandigheden.

Het effectual proces is in het onderstaande schema uitgezet.



Schema 5.1 Het effectual proces (Read, 2005)

Binnen dit schema is het effectuation proces zichtbaar gemaakt. Het begint met de means (who I am, what I know, who I know). Vanuit deze means is te bepalen welke doelen (goals) er zijn te bereiken. Deze goals hebben invloed op de omgeving van de ondernemer en bieden kansen waarmee deze verder ontwikkeld kunnen worden. Ontbreekt de kans, dan verdwijnt deze mogelijkheid of komt tot (tijdelijke) stilstand. Is de interactie met de omgeving van bekenden rond de ondernemer en / of de kans bruikbaar dan kan is de volgende actie erop gericht om stakeholders te vinden die zich willen committeren aan deze kans. Dit leidt tot of nieuwe means of tot nieuwe doelen (goals). Nieuwe means vormen weer input en worden toegevoegd aan de bestaande means, wat weer een nieuwe cyclus kan opleveren. Dat geldt eveneens voor de nieuwe doelen, die of kansen genoeg bieden om rechtstreeks te

worden gebruikt in nieuwe bedrijvigheid, nieuwe producten of nieuwe markten. Daaromheen kunnen zich doorlopend veranderingen aandienen die als kans kunnen worden benut in de means of beperkingen kunnen aanbrengen in de doelen. Tot zover het effectuation proces.

De contrasterende dimensies van causation en effectuation zijn in tabel 5.3 uitgezet.

<i>Dimensies</i>	<i>Causation process</i>	<i>Effectuation process</i>
Uitgangspunt	Het doel is het gegeven	De middelen zijn het gegeven
Besluit en selectiecriteria	• Kiezen tussen middelen om het gewenste effect te bereiken • Selecties op basis van verwachte opbrengst • Effect afhankelijk	• Kiezen tussen mogelijke effecten die te bereiken zijn met de gegeven middelen • Selectie op basis van 'affordable loss' • Actie afhankelijk
Gebruikte competenties	Kennis van exploitatie	Benutten van kansen
Context	Statische en lineaire omgevingen	Dynamische en non-lineaire omgevingen
Toekomst	Nadruk op voorspelbare aspecten van een onbekende toekomst	Nadruk op de controleerbare aspecten van een onvoorspelbare toekomst
Logica	De mate waarin de toekomst te voorspellen is	De mate waarin de toekomst te controleren is
Doelen	Marktaandeel in bestaande markten door competitieve strategieën	Nieuwe markten door allianties en coöperatieve strategieën

Tabel 5.3 Contrasterende verschillen causation en effectuation (naar Sarasvathy, 2001)

De begrippen effectuation en causation kennen zoals eerder genoemd een aanzienlijke verbinding naar exploitatie en exploratie. Er zijn meerdere bruggen te maken. Zo zal exploitatie uitstekend kunnen gedijen in een stabiele omgeving. Een stabiele omgeving biedt op haar beurt weer veel mogelijkheden voor causation, vanwege een bepaalde mate van voorspelbaarheid. Exploitatie gaat ook over expliciete kennis van de bestaande klantvraag en bijbehorende producten en diensten. Dit maakt het mogelijk onderbouwde doelen te stellen voor wat betreft productiekosten en productiehoeveelheden. Causale acties liggen hierbij dan voor de hand.

Exploratie daarentegen vindt veelal plaats met een grote mate van onzekerheid. Binnen deze onzekerheid is er geen voorspelbaarheid, Effectuation, zoals hierboven beschreven gaat niet uit van voorspelbaarheid en de stappen binnen effectuation maken het proces van exploratie controleerbaar. De noodzaak tot voorspellen is daarmee vervallen.

De verwachting binnen het voorliggende onderzoek is dat een dominante causal dan wel effectual denkwijze bij een leider in een organisatie een bepaalde beïnvloeding genereert op de relatie tussen leiderschap en ambidexteriteit van de betreffende organisatie. Het voorliggende onderzoek zal een antwoord moeten geven op de vraag wat de invloed hiervan is. Zoals aangekondigd bij het conceptueel model is causation / effectuation hierbij gepositioneerd als moderator.

6 Methodologie

6.1 *Type onderzoek en onderzoeksstrategie*

Uitgaande van de veronderstelling dat een moderator, causation / effectuation, een bepaalde invloed heeft op de relatie tussen leiderschap en ambidexteriteit, is er op dit moment vast te stellen dat er nog geen bestaande theorieën beschikbaar zijn. Het voorliggende onderzoek wordt daarmee theorievormend, ervan uitgaande dat de in dit voorliggende onderzoek genoemde proposities worden ondersteund door empirische data. Het onderzoek wordt daarmee inductief en de proposities hierbij worden als probabilistisch verondersteld.

Zoals eerder beschreven gaat het hier om een relatie tussen leiderschap (oorzaak) en een ambidextere organisatie (effect) waarbij een invloed wordt verwacht van causation / effectuation (moderator). Van de moderator wordt verwacht dat deze een bepaalde beïnvloeding heeft op de relatie leiderschap en ambidextere organisaties. Het onderzoek zal dan ook een antwoord moeten geven op de vraag wat de invloed is van deze moderator.

Volgens Dul en Hak (2008) is een experiment de meest aangewezen vorm om een probabilistische propositie te onderzoeken. Dit gevolgd door een survey en een casestudy. Binnen het voorliggende onderzoek wordt gekozen voor een multiple casestudy bij business to business organisaties die zowel producten en / of diensten leveren. Er wordt voor gekozen onderzoek te doen bij hoger kader (CEO's en direct hieronder geplaatste managers) en hiervoor organisaties te selecteren met meer dan 75 medewerkers, omdat hierbij een omvang wordt verondersteld waarbij de CEO leiding geeft via managementteams die de uitvoerende medewerkers aansturen. Tevens heeft deze omvang ook de mogelijkheid om zichtbaar de activiteiten rond exploitatie en exploratie te scheiden. Vanwege vergelijkbaarheid zullen de organisaties allen langer bestaan dan 5 jaar.

De keuze voor een multiple casestudy is tot stand gekomen omdat een experiment met de genoemde proposities met een moderator niet mogelijk is. Een survey en kwantitatief onderzoek lijkt met de genoemde proposities onverstandig omdat ambidextere organisaties relatief veel mogelijkheden hebben om hun activiteiten op het gebied van exploitatie en exploratie te verschuiven in tijd (op basis van noodzaak). Tevens zijn er verschillende verschijningsvormen van ambidexteriteit. Beide aspecten laten zich moeilijk vatten in vragenlijsten, temeer omdat een eerdere keuze van een organisatie een belangrijke aanwijzing kan zijn die alleen praktisch naar voren kan worden gebracht met interviews.

Binnen dit voorliggende onderzoek is er daarom voor gekozen deels vragenlijsten te hanteren en deze te onderbouwen en uit te diepen met semigestructureerde interviews.

Voor de praktische uitvoerbaarheid zullen er niet meer dan 7 organisaties worden onderzocht. Verondersteld wordt dat dit aantal een beeld zal geven van de proposities. Na het testen van de proposities zal een uitspraak over de generaliseerbaarheid op basis van de gekozen organisaties gedaan worden.

6.2 Onderzoeksmethoden

Literatuurstudie

Het voorliggende onderzoek bevat al een literatuurstudie over de betrokken onderwerpen. Dit heeft geresulteerd in de proposities die getest gaan worden. De nog nader te onderzoeken onderwerpen binnen de literatuur hebben betrekking op een verdere verdieping in de bestaande en gevalideerde vragenlijsten (meetinstrumenten) voor het vaststellen van leiderschapstijlen en mate van ambidexteriteit bij organisaties. Dit zelfde geldt voor causation en effectuation. Het nader literatuuronderzoek zal zich dan ook eerst gaan richten op de genoemde aspecten van de vragenlijsten en meetschalen.

Vragenlijsten en interviews

Voor wat betreft het onderzoek naar de leiderschapstijl van de leider wordt de eerder genoemde MLQ (de Multifactor Leadership Questionnaire) gebruikt die in een primaire vorm door Bass (1985) en later door Avolio en Bass (2002, 2004) is doorontwikkeld. Door het ruime gebruik en toepassing van de MLQ heerst er een algemene wetenschappelijke overeenstemming over de bruikbaarheid van de MLQ. (Antonakis et al., 2003). Met de MLQ kan een uitspraak gedaan worden over de transactionele dan wel transformationele leiderschapstijl van de leiders van een organisatie.

Ook voor het bepalen of een leider een causation dan wel een effectuation denkwijze voorstaat, zal een vragenlijst worden gebruikt. Hoewel dit terrein nog enigszins onontgonnen lijkt, is er door Chandler et al. (2007) een vragenlijst ontwikkeld waarmee de principes van effectuation en causation worden bepaald. Doordat de vragen aansluiten bij de eerder genoemde principes van effectuation, lijkt deze bruikbaar te zijn voor het voorliggende onderzoek. En daardoor zal voor het voorliggende onderzoek deze vragenlijst worden gebruikt. De vragenlijst zal vanuit het Engels nog naar het Nederlands vertaald moeten worden.

Voor het vaststellen van de mate van ambidexteriteit van een organisatie wordt eveneens een bestaand meetinstrument gebruikt. Jansen et al. (2008) hebben hiervoor een vragenlijst ontwikkeld gebaseerd op zes onderwerpen die zicht geven op het in balans brengen van exploitatie en exploratie.

De vragenlijsten worden voorafgaand aan de interviews naar de betrokken leiders verstuurd met de vraag deze in te vullen. De vragenlijsten worden ondersteund door interviews waarbij vooral wordt gekeken naar de redenen van de specifieke keuzes (tijdstip en / of noodzaak) voor zowel exploitatie als exploratie. Verder wordt aan de hand van de interviews vastgesteld welke vormgeving van ambidexteriteit (structureel of contextueel) de organisatie op dat moment heeft.

Analyse

De uitkomsten van deze vragenlijsten worden verrijkt met opgetekende data voortkomend uit de semigestructureerde interviews. De veronderstelling binnen het voorliggende onderzoek is dat eenduidige (deductieve) uitkomsten voortkomend uit de vragenlijsten een enkelvoudig antwoord schetsen van een bevestiging of verwerping van de proposities. Door abstractie en het mogelijk uit de context halen van de onderzoeksonderwerpen ontstaat wellicht een onvolledig beeld van de totale onderzoekseenheid (van den Berselaar, 2003). Deze onvolledigheid kan worden opgevuld en opgelost met de interviewdata komend uit de semigestructureerde interviews. Deze interviews zullen dan ook aanvullend en contextbeschrijvend moeten zijn. Door deze aanvulling wordt het mogelijk om vanuit een analyse redenen vanuit de empirische bevindingen aan te duiden (het hoe en waarom).

De werkwijze voor de analyse is als volgt: De vragenlijsten leveren een beeld van de leiderschapsstijl, de mate van ambidexteriteit en de effectuation/causation denkwijze van de leiders. Uit deze data volgt een beeld van gestelde proposities. Deze worden nader onderzocht met interviewdata, welke een beeld zal moeten geven van context en aanvullingen.

Deze methodiek wordt binnen het voorliggende onderzoek temeer als bruikbaar bestempeld omdat het bij het zoeken naar invloed van een moderator (effectuation/causation) betekenisvolle gegevens worden vrijgemaakt die een relatie met de betrokken context laten zien; de vraag is immers wat de invloed van deze moderator is.

Door de aanvulling met kwalitatieve data en door de hoeveelheid onderzoeksobjecten zullen binnen het voorliggende onderzoek geen generaliseerbare uitkomsten voor een populatie worden geleverd.

6.3 Aandachtspunten

Het is van belang vast te stellen dat dit onderzoek raakt aan strategische keuzes van organisaties en aan de persoonskenmerken van CEO's. Het is daarmee van belang geweest om te werken aan vertrouwen bij de te onderzoeken organisaties. Op voorhand is veelal aangegeven dat de uitkomsten vertrouwelijk zullen worden behandeld, dan wel geanonimiseerd worden.

Verder zijn er een aantal beperkingen. Het genoemde aantal van zo'n 7 organisaties voor onderzoek is waarschijnlijk te weinig voor een generaliseerbare uitkomst. Daarentegen is het voorliggende onderzoek exploratief en wil het daarmee een opstap zijn voor nieuwe inzichten en kennis.

Een andere beperking kan zijn gelegen zijn in het vinden van organisaties die kunnen en willen meewerken aan een onderzoek.

7 Resultaten, analyse en bevindingen

In dit hoofdstuk worden de uitkomsten van het onderzoek, waarin gebruik gemaakt is van de vragenlijsten en interviews, beschreven. De uitkomsten van de vragenlijsten worden in een zowel in een tabelvorm als grafisch weergegeven. De antwoorden uit de interviews zullen veelal als quote weergegeven worden. Verderop in dit hoofdstuk worden de respondenten voorzien van een code die op meerdere plaatsen verder in dit onderzoek terug zullen komen. De code bestaat uit de hoofdletter R van respondent gevolgd door een volgnummer wat correspondeert met een bedrijf, gevolgd door een a of b, waarbij a staat voor de CEO, directeur of managing director en b voor de ondergeschikte manager of leidinggevende.

7.1 *Uitkomsten vragenlijsten*

Aan de respondenten is een vragenlijst voorgelegd waarbij de uitkomsten een beeld geven van (1) de leiderschapsstijl, dit door middel van de MLQ vragenlijst van Bass & Avolio (1990). En (2) de denk- en handelwijze van de betrokken respondent op het gebied van causation & effectuation, dit door middel van de vragenlijst van Chandler et al. (2007). En (3) in welke mate er door de respondent aandacht is voor exploiteren en exploreren, dit door middel van de vragenlijst van Jansen et al. (2009). Aan de respondenten was gevraagd de vragenlijst van de leiderschapsstijl door een van hun medewerkers te laten invullen. De andere twee vragenlijsten konden door henzelf worden ingevuld. Onbekend is gebleven hoe de selectie van ondergeschikte medewerkers heeft plaatsgevonden bij de leidinggevende respondenten. Er moet rekening mee worden gehouden dat de wijze van selectie een bepaalde mate van bias heeft veroorzaakt.

De volledige vragenlijsten zijn in de bijlage te vinden.

De MLQ vragenlijst van Bass & Avolio (1990) geven als uitslag een score op zowel transactioneel als transformationeel, dit door middel van antwoorden op stellingen op een vijfpunts Lickertschaal variërend van zeer mee eens tot zeer mee oneens. Binnen de vragenlijsten zijn twee series met vragen, die een score geven op transformationeel en transactioneel leiderschap. Het verschil tussen beide scores bepaalt of de dominante leiderschapsstijl van een respondent als transformationeel of transactioneel is te betitelen (Bass & Avolio, 1990).

De vragenlijst van Chandler et al. (2007) onderzoekt de respondent op de verschillende kenmerken van causation en effectuation. Dit wordt gedaan door middel van stellingen op een vijfpunts Lickertschaal variërend van zeer mee eens tot zeer mee oneens. Een totaal score hoger of lager dan 3 geeft aan of een respondent respectievelijk effectual dan wel causal denkt en handelt (Chandler et al., 2007).

De vragenlijst van Jansen et al. (2009) geeft weer in welke mate een respondent aandacht heeft voor exploiteren en exploreren. Dit gebeurt door stellingen voor te leggen waarbij op een zevenpunts Lickertschaal een respondent kan aangeven het hiermee zeer eens dan wel zeer oneens te zijn. In het voorliggende onderzoek is ervoor gekozen om de score op twee wijzen te presenteren. Allereerst wordt het verschil in beide scores van exploiteren of exploreren als een totaalscore weergegeven als het onderwerp waar de meeste aandacht van de respondent naar uitgaat. Daarnaast wordt grafisch weergegeven de mate waarin de respondent aandacht heeft voor zowel exploiteren als exploreren. Dit omdat de spreiding en de balans hiertussen binnen het voorliggende onderzoek wordt gezien als een maatstaf voor ambidexteriteit.

In de onderstaande tabel wordt de score van de vragenlijsten weergegeven. Voor de volledige score wordt naar de bijlage verwezen.

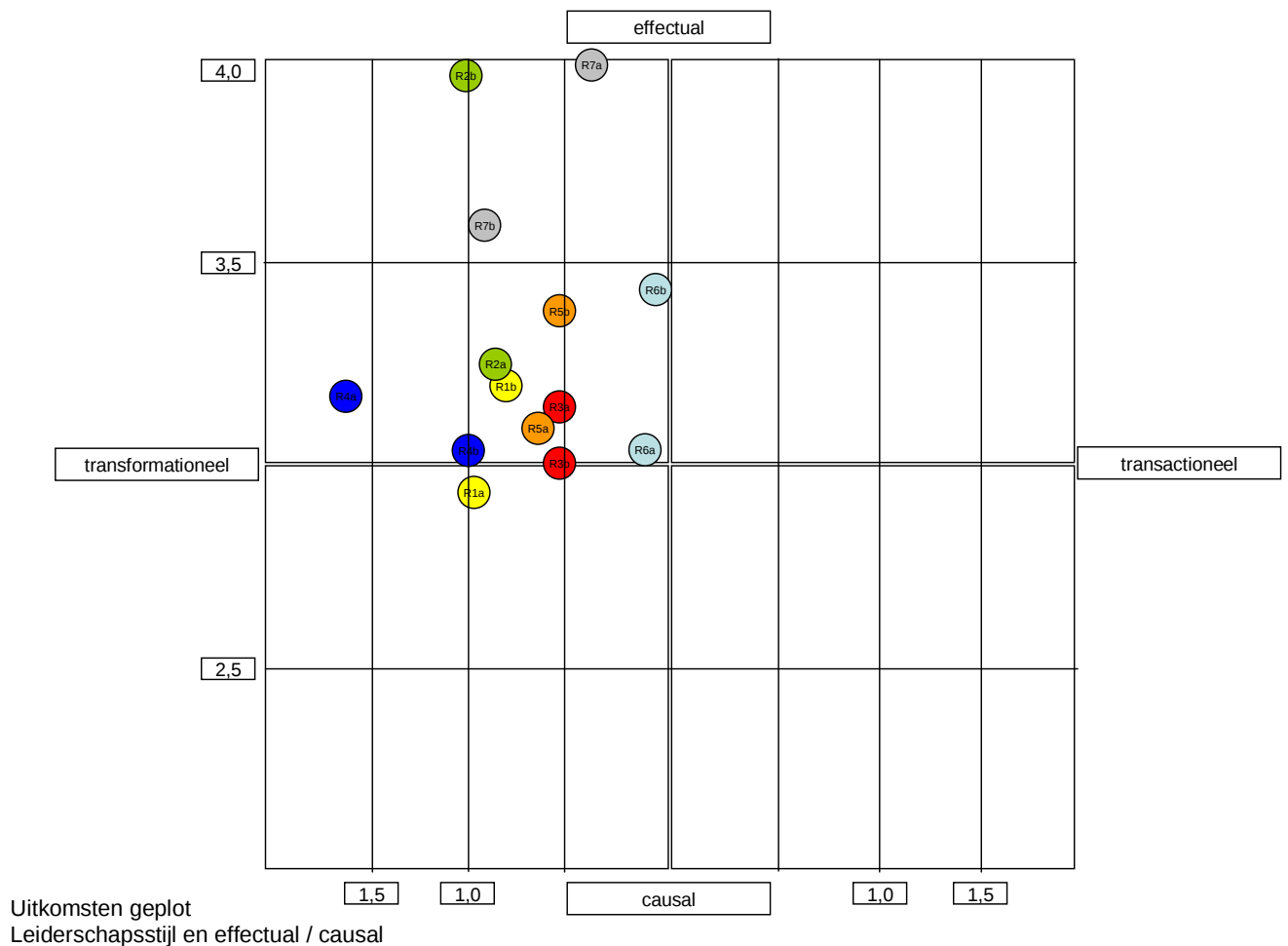
	<i>Respondent</i>	<i>Type leider</i>	<i>Handelwijze</i>	<i>Meeste aandacht voor</i>
R1a	Prominent Aalst	Transformationeel	Causal	Exploiteren
R1b	Prominent Jong	Transformationeel	Effectual	Exploiteren
R2a	Agro Berg	Transformationeel	Effectual	Exploreren
R2b	Agro Heuvel	Transformationeel	Effectual	Exploreren
R3a	West Binnekamp	Transformationeel	Effectual	Exploiteren
R3b	West Dijk	Transformationeel	Causal/effectual	Exploiteren
R4a	Priva Prins	Transformationeel	Effectual	Exploiteren
R4b	Priva Zeelen	Transformationeel	Effectual	Exploiteren
R5a	VSH Mos	Transformationeel	Effectual	Exploiteren
R5b	VSH Reuver	Transformationeel	Effectual	Exploreren
R6a	Konica Driel	Transformationeel	Effectual	Exploreren
R6b	Konica Besouw	Transformationeel	Effectual	Exploiteren
R7a	E&ICT Vermeulen	Transformationeel	Effectual	Exploiteren
R7b	E&ICT Post	Transformationeel	Effectual	Exploiteren

Tabel 7.1 Score vragenlijsten

De uitkomsten van de vragenlijsten waren bekend voordat het interview werd afgenomen. Op deze wijze was er voor aanvang van het interview een beeld van de leiderschapsstijl, of de respondent causal dan wel effectual was en hoe de aandacht verdeeld was tussen

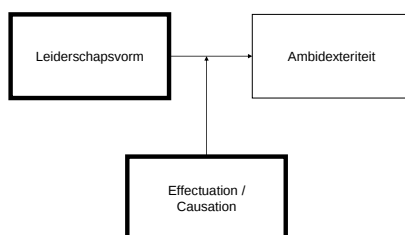
exploiteren en exploreren van de organisatie. Deze bevindingen zijn in het interview getoetst door middel van controlevragen. In een van de veertien gevallen was er sprake van een afwijkend beeld. Een respondent had zichzelf een transactionele leiderschapsstijl toebedacht, iets wat afwijkt van de mening van een van zijn medewerkers. Verder was er een organisatie die zichzelf meer vernieuwend achtte. Vanuit de besproken toelichting met de betrokken respondenten op de vragenlijsten bleken geen aanpassing in scores noodzakelijk. De scores zijn dan ook onveranderd gebleven. Ondanks de genoemde inzichtverschillen kan gesteld worden dat de uitkomsten van de vragenlijsten worden ondersteund door de interviews.

In de volgende figuren zijn de uitkomsten geplott. In figuur 7.2 is de leiderschapsstijl van de respondenten uitgezet tegen de gehanteerde handel- en denkwijze in causal of effectual. Dit levert het volgende beeld op.



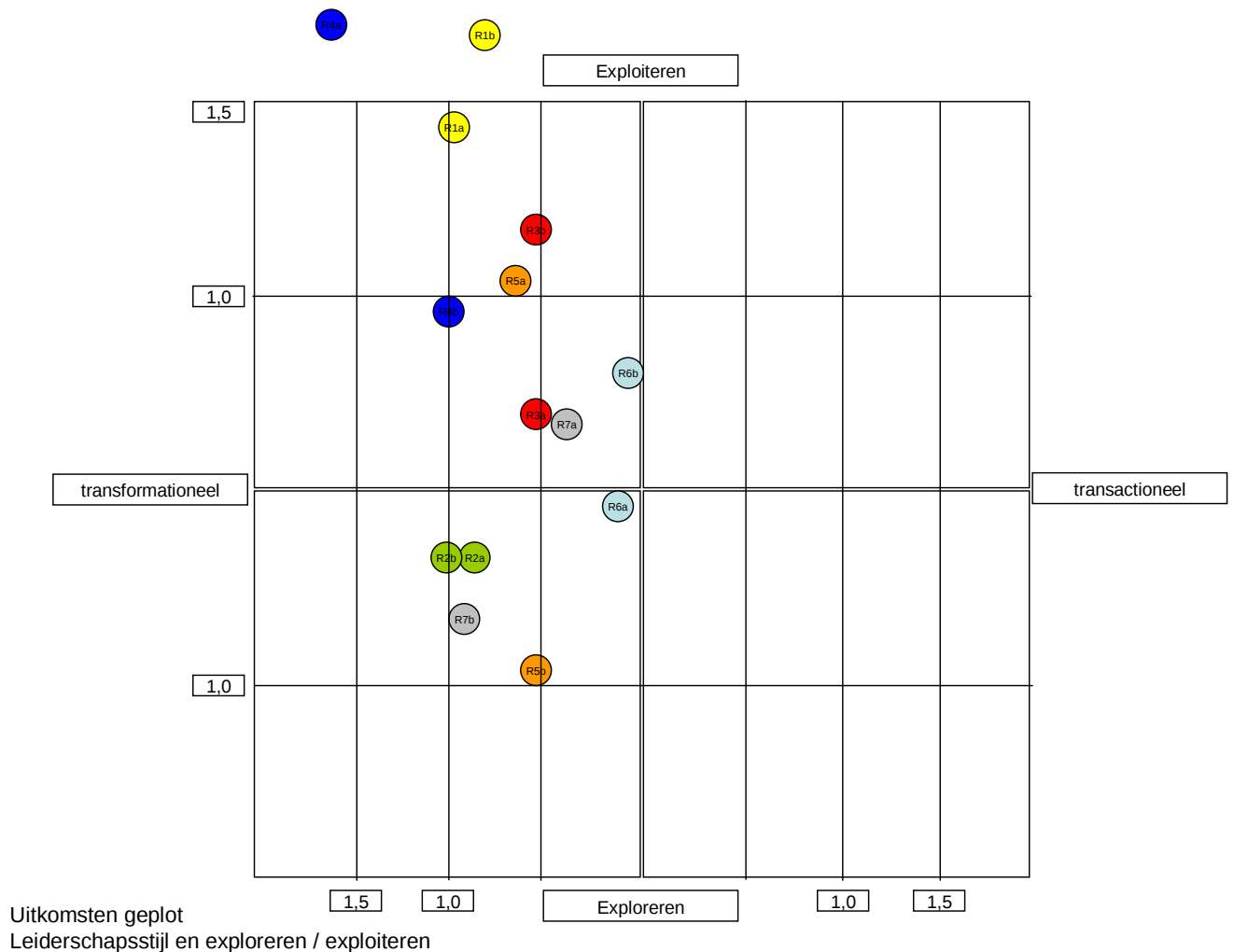
Figuur 7.2 Leiderschapsstijl en effectual / causal

In onderstaand conceptueel model is zichtbaar gemaakt welke onderdelen in figuur 7.2 tegen elkaar zijn uitgezet. Het gaat hier om de dik gedrukte onderdelen.



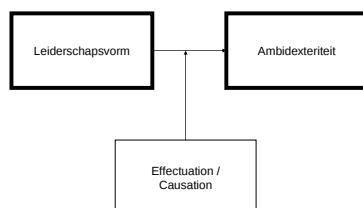
Op eenzelfde wijze en met dezelfde eenheden is de leiderschapstijl tegen exploiteren en exploreren uit te zetten. Dit geeft het onderstaande beeld, zoals afgebeeld in figuur 7.3

Nb een tweetal scores (R4a en R1b) bevinden zich buiten de marges van de tabel.

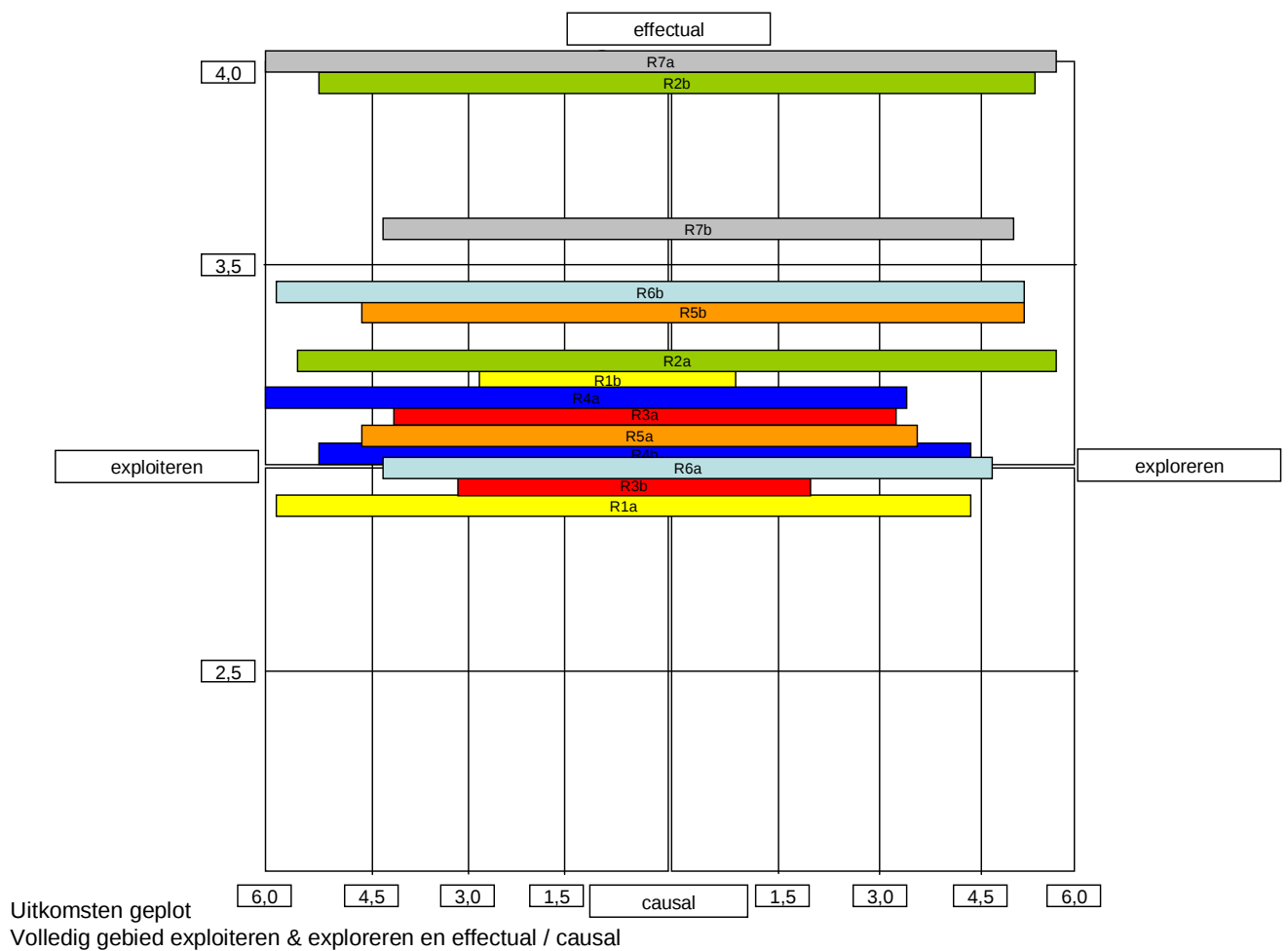


Figuur 7.3 Leiderschapstijl en exploreren / exploiteren

In onderstaand conceptueel model is zichtbaar gemaakt welke onderdelen in figuur 7.3 tegen elkaar zijn uitgezet. Het gaat hier om de dik gedrukte onderdelen.

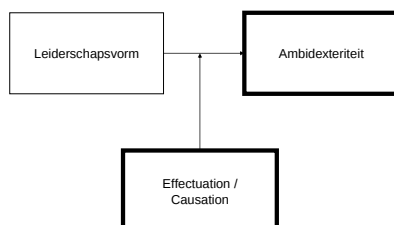


Vervolgens zijn de totaalscores van exploiteren / exploreren uitgezet tegen de handel- en denkwijze in effectual en causal. Dit levert het beeld op zoals weergegeven in figuur 7.4



Figuur 7.4 Exploiteren / exploreren en causal/ effectual

In onderstaand conceptueel model is zichtbaar gemaakt welke onderdelen in figuur 7.4 tegen elkaar zijn uitgezet. Het gaat hier om de dik gedrukte onderdelen.



Een beschouwing van de geplotte uitkomsten in de grafieken (figuur 7.2 t/m 7.4) geeft de volgende resultaten:

Leiderschapsstijl en effectual / causal (figuur 7.2)

De geplotte uitkomsten laten een probabilistische relatie zien tussen transformationeel leiderschap en een effectual denk- en handelwijze. Tegelijk moet er vastgesteld worden dat er alleen maar transformationele leiders als respondent zijn gevonden en dat het aantal effectual respondenten groot is. Dit resultaat kon dan ook niet uitblijven.

Leiderschapsstijl en exploreren / exploiteren (figuur 7.3)

Op basis van de theorieën zoals genoemd in hoofdstuk 4 wordt een relatie verondersteld tussen transformationeel leiderschap en exploreren enerzijds en transactioneel leiderschap en exploiteren anderzijds. Op basis van de geplotte uitkomsten zijn deze relaties binnen het voorliggende onderzoek niet direct zichtbaar. Op basis van deze uitkomsten kan niet gesteld worden dat meer transformationeel leiderschap leidt tot meer aandacht voor exploreren en meer transactioneel leiderschap leidt tot meer aandacht voor exploiteren.

Exploiteren / exploreren en effectual / causal (figuur 7.4)

In figuur 7.4 zijn de gescoorde waarden van zowel exploiteren en exploreren grafisch weergegeven als een balk en deze zijn afgezet tegen de waarde van effectual / causal van de respondent. Op basis van de theorieën zoals genoemd in hoofdstuk 4 wordt enerzijds een relatie verondersteld tussen effectual en (meer aandacht voor) exploreren en anderzijds een relatie tussen causal en (meer aandacht voor) exploiteren. Op basis van de geplotte uitkomsten zijn deze relaties niet direct zichtbaar.

	<i>Exploreren</i>		<i>Exploiteren</i>		<i>Score</i>	<i>Effectual / causal</i>
R5b	5,4	78%	4,6	65%	-0,9	3,7
R7b	5,0	71%	4,3	61%	-0,7	3,6
R2a	5,7	82%	5,4	78%	-0,3	3,5
R2b	5,4	78%	5,1	73%	-0,3	3,9
R6a	4,6	65%	4,4	63%	-0,1	3,1
R7a	5,7	82%	6,0	86%	0,3	4,0
R3a	3,6	51%	4,0	57%	0,4	3,3
R6b	5,3	76%	5,9	84%	0,6	3,8
R4b	4,3	61%	5,1	73%	0,9	3,1
R5a	3,6	51%	4,7	67%	1,1	3,2
R3b	1,9	27%	3,1	45%	1,3	3,0
R1a	4,4	63%	5,9	84%	1,4	2,9
R1b	1,0	14%	2,9	41%	1,9	3,4
R4a	3,3	47%	6,0	86%	2,7	3,3
gemiddeld	4,2	60%	4,8	69%	0,6	3,4

Tabel 7.6 Overzicht scores exploreren / exploiteren en effectual / causal

In getallen uitgedrukt ontstaat tabel 7.6. In deze tabel is zichtbaar dat respondenten met de meeste aandacht voor exploreren (hoogste negatieve waarde in de kolom 'score') bovengemiddeld effectual zijn. Dit gaat op voor 4 van de 14 respondenten. Respondenten met de meeste aandacht voor exploiteren (de hoogste positieve waarde in de kolom 'score') scoren laag op effectual of zijn causal. Dit gaat op voor 7 van de 14 respondenten. Er is echter geen verband zichtbaar waarbij een hogere effectual waarde leidt tot meer aandacht voor exploreren en een lagere effectual waarde (of een causal score) leidt tot meer aandacht voor exploiteren.

De bovenstaande resultaten leiden ertoe dat wanneer de uitkomsten van de vragenlijsten getoetst worden aan de proposities, dit een beeld oplevert zoals weergegeven in tabel 7.7. Een nadere onderbouwing hiervan is te vinden in bijlage 2.

	<i>Propositie</i>	<i>Ondersteund (aantal)</i>
1	<i>Meer transactioneel leiderschap leidt tot meer aandacht voor exploitatie. Onder invloed van effectuation wordt dit effect sterk verminderd. Onder invloed van causation wordt dit effect sterk vergroot.</i>	Nee (0/7)
2	<i>Meer transactioneel leiderschap leidt tot minder aandacht voor exploratie. Onder invloed van effectuation wordt dit effect verminderd. Onder invloed van causation wordt dit effect vergroot.</i>	Nee (0/7)
3	<i>Meer transformationeel leiderschap leidt tot minder aandacht voor exploitatie. Onder invloed van effectuation wordt dit effect verminderd. Onder invloed van causation wordt dit effect vergroot.</i>	Nee (0/7)
4	<i>Meer transformationeel leiderschap leidt tot meer aandacht voor exploratie. Onder invloed van effectuation wordt dit effect sterk vergroot. Onder invloed van causation wordt dit effect sterk verminderd.</i>	deels (1/7)

Tabel 7.7 Overzicht proposities en uitkomsten

Samenvattend kan vanuit de resultaten van de vragenlijsten worden geconcludeerd dat alle 14 respondenten een transformationele leiderschapsstijl hanteren. Dat 12 van de 14 respondenten een effectual handel- en denkwijze hebben, 1 een causal denk- en handelwijze en 1 respondent op het grensvlak van effectual en causal zit. Verder is er een relatie tussen transformationeel leiderschap en een effectual denk- en handelwijze gevonden. Een veronderstelde relatie tussen transformationeel leiderschap en exploreren is niet aangetroffen. Het merendeel van respondenten (9 van de 14) blijkt zich bezig te houden met exploiteren. Uit de resultaten blijkt wel dat respondenten met de meeste aandacht voor exploreren bovengemiddeld effectual zijn, dit geldt voor 4 van de 14 respondenten. Daarnaast scoren respondenten met de meeste aandacht voor exploiteren laag op

effectuation of ze zijn causal, dit gaat op voor 7 van de 14 respondenten. De uitkomsten van de vragenlijsten ondersteunen niet of voor een zeer gering deel de proposities.

7.2 Nadere analyse uitkomsten vragenlijsten

Naast de vragenlijsten zijn bij de respondenten eveneens interviews afgenomen. Deze maken het mogelijk om nader in te gaan op de kwantitatieve uitkomsten van hoofdstuk 7.1

Op basis van de literatuur (zie hiervoor hoofdstuk 5) zou een grotere mate van overeenkomst met de proposities verwacht mogen worden. Dit blijft echter met de resultaten van de vragenlijsten achterwege. Uit de interviews blijkt dat respondenten met een effectual denken en handelwijze bepaald neigen naar exploreren, maar dit is niet terug te vinden in de wijze waarop de organisatie de zaken uitvoert. De neiging tot exploreren blijkt uit een aantal meningen en antwoorden van de respondenten. Voor het benoemen en vaststellen van exploratieve kenmerken uit de interviews is de opsomming van exploratieve kenmerken (tabel 7.8) van O'Reilly & Tushman (2004) gebruikt.

<i>Exploratieve kenmerken</i>
Innovatie, groei
Aanpassingsvermogen, nieuwe producten, radicale innovaties
Ondernemend
Adaptief, los
Voortgang, groei
Risico, snelheid, flexibiliteit, experimenteren
Visionair, betrokken

Tabel 7.8 Exploratieve kenmerken (O'Reilly & Tushman, 2004)

Uit de interviews zijn quotes genomen en getoetst op de exploratieve kenmerken van O'Reilly & Tushman (2004), zie hiervoor bijlage 4. Uit deze toetsing blijkt dat 6 van de 14 respondenten aantoonbare exploratieve kenmerken met een bepaalde omvang hebben, die blijkbaar niet zodanig doorklinken in hoe de organisaties opereren en daarmee niet direct een waarde geven aan het eerste deel van dit voorliggende onderzoek. Voor het onderzoek is het echter van belang om te weten waarom dit het geval is.

Het kwalitatieve deel van dit voorliggende onderzoek biedt de mogelijkheid om op zoek te gaan naar het waarom en een nadere verklaring te geven voor het al dan niet ontbreken van exploratieve aandacht zoals benoemd in het voorgaande hoofdstuk. Uit de interviews bleek dat vrijwel alle organisaties te maken hebben met dynamische aspecten en consolidatie in

de markten waarin zij opereren. Onderstaand worden een aantal quotes van de respondenten aangehaald die van toepassing zijn op deze aspecten. De betreffende bron is genoemd in de marge.

R2a

“Het was altijd vernieuwen maar het is op het ogenblik meer verbeteren. Het hoort bij de conjunctuur. Kijk je naar de ‘genen’ van de gehele groep; dan zijn we graag bezig met nieuwe dingen. De tijdsgeest heeft ons laten besluiten een pas op de plaats te maken. Zo was Groeneweg II (kwekerij) bijna onze Waterloo. We hebben toen gezegd; leuk jongens al die vernieuwingen, maar houden we nog rekening met de financierbaarheid en de continuïteit van deze zaken”.

“Kijk naar onze kwekers, we hebben wat magere jaren gehad en dan ben je veel meer bezig met consolideren. Onze telers zijn kostprijsgericht en mijn rol is om die kostprijsgedachte vooral vast te houden”.

Het past niet voor de toekomstige situatie, ik hoop persoonlijk dat we weer snel kunnen gaan vernieuwen. Verbeteren vind ik eigenlijk een continue proces wat er altijd in moet zitten. Vernieuwen met name de kansen benutten die er zijn. Maar je weet ook, de solvabiliteitsradio's. De banken zeggen ook; zorg eerst maar dat het kan. In die situatie zitten we nu even.

“Vanuit een gezonde winkel kan je weer innoveren. Als je op je vermogen moet interen dan ben je heel gevaarlijk bezig. En vandaar uit trappen wij soms op de rem, en dat vinden ondernemers niet leuk. Maar ik ben daarvoor verantwoordelijk”.

Vanuit deze reactie is vast te stellen dat organisatie R2 naast de eerder vastgestelde exploitatieve aandacht ook exploratieve aspiraties heeft. Hieraan wordt echter door de genoemde redenen van consolidatie, conjunctuur en financierbaarheid geen gehoor gegeven.

R3a *“Dat snap ik wel en is verklaarbaar. Zeker vanuit mijn rol. Geen wilde avonturen, dat is ook wat de commissarissen verwachten. Ik voel dan ook zeker regelmatig dat ik afgeremd wordt. Dat is niet altijd even gemakkelijk. Dat zie je aan het geothermie project. Op het moment dat je kan kwantificeren hoe groot je kleerscheuren zijn die je*

kunt oplopen in zo'n project. En je kunt kwantificeren hoe groot het succes wordt dan kan je zo'n kans pakken. Zonder dat er later wordt gezegd; zie je wel".

"Ik zit wel in een spagaat. Maar bij het invullen van de vragenlijst prevaleert de basis (netbeheer). 80% van de omzet komt hieruit en 95% van het rendement komt hieruit. Maar de plusactiviteiten zijn het leuke. Ik kan mij niet voorstellen als we die niet hadden dat ik hier nog gebleven was. Zonder vrije marktactiviteiten is er geen uitdaging, tenminste, niet voor mij. Er is niets leuker dan een opdracht binnenhalen en een project succesvol afronden. De competitie, het slimmer zijn dan je concurrenten. Eigenlijk willen aantonen dat je de beste bent. Dat spel, dat is leuk. Ik ben dan wel netbeheerder, maar in mijn gedrag niet. Ik heb wat ervaringen uit mijn vorige bestaan en dan liep ik aan tegen dat soort bedrijven (netbeheerders) en dat stond mij zo tegen".

- R3b *"Exploiteren is wel passend als je kijkt naar onze core activiteiten, dan is dat toch gewoon voorgeschreven. We zijn een monopolist, daar draaien we op. Daar moet je het zoeken in efficiëntie. Ieder deel van onze activiteiten hierin moet je zo oppakken. Het knellende is dat we ons willen onderscheiden met 10% a 20% van onze activiteiten en dat vraagt een compleet andere aanpak. En dat is toch wel een heel boeiend spanningsveld. Mijn rol is hieraan invulling te geven maar het merendeel is wel in het monopolistische en vastgestelde gebied en zit minder aan de vernieuwende kant. En daardoor zal daar ook minder aandacht naar toegaan. Daar geldt minder vernieuwend maar meer aan de efficiency. Ik begrijp dat. Ik handel ook zo. Kijk maar naar het jaarplan, het merendeel is gericht op verbeteren. Er staan maar heel weinig acties op het vernieuwen. Dat wordt ook ingegeven door de visie die we hebben, we zien het ook als een plus. Ik heb daar voor een groot deel invulling aangegeven, ik sta achter de strategie. Ik zie ons niet echt groeien in de plusactiviteiten. We pakken de leuke snippers die om ons heen liggen omdat het heel goed past en daar geven we prima invulling aan. Je kan wel een andere visie hebben, maar dan moet het roer om, dan moet je compleet anders gaan organiseren, wat ik overigens ook wel leuk zou vinden".*

Vanuit deze reactie blijkt dat organisatie R3 een bepaalde mate van exploitatieve aandacht kent. Deze is, gelet op de genoemde redenen van de respondenten begrensd door de omvang van deze activiteiten, de verwachtingen van de commissarissen en de voorgeschreven verantwoordelijkheden en rollen van de organisatie.

R5a *“Ja, deze heb ik ook ingevuld op deze business units En er is ook weinig vernieuwend op deze markt. Je moet de beste zijn, met weinig faalkosten”.*

“Het is echter niet passend voor dit bedrijf (exploiteren). Het best een zorg voor onze directie. Je beperkt het bedrijf ermee. Er is weinig geld voor opleiden en dus is er een conflict, Vooral om je in de toekomst te kunnen onderscheiden. Jonge aanwas en opleidingen. Er is geen geld voor en het is een branche probleem. Er zijn wel eens tijden geweest dat je ook dacht of je hiermee wel door kon gaan. Zo slecht”.

“Verder is iedereen verantwoordelijk voor het eigen resultaat. Dus geen verplichte winkelnering. Ik wordt aangesproken op het resultaat van deze vestiging. Dat is wel een gezonde gedachte”.

“Ik zie het service providerschap niet als vernieuwend in het werkpakket. Want dit doen we al. Maar wel in de orde van de grote en de omvang. Onze zusje KWS doet het voor RWS ook al. Ik heb er niets mee”.

Vanuit de reactie van R5 blijkt vooral een overlevingsstrategie in een markt waarin volgens de respondent niet veel te vernieuwen is.

R6a *“Daarin zien we al een tijdje een verschuiving naar waarin IT, beheer en beheersbaarheid steeds belangrijker worden. Dus waar je vroeger allen de copier op de gang had, dat is niet meer. We hebben eerst de slag naar kleurkopieën gemaakt, daarna de slag naar beheersbaarheid van kosten gekomen en nu is er een enorme behoefte om het allemaal beheersbaar te houden. Daarvoor zijn allerlei softwareprogramma's en daarvoor moet de machine in een netwerk hangen. Deze slag is al gemaakt en dat wordt nu alleen nog maar geïntensifieerd. Het worden softwareoplossingen en beheersbaarheid, daar gaat ons bedrijf zich met R&D op richten. Dat is een slag, we verwachten niet veel grote veranderingen meer aan de machines, wel wat meer vraag naar snelheid, beter scannen, etc. Maar de grote slag wordt de samenvoeging van IT infrastructuur en de MFP (Multi Functional Printer). Tegelijk wordt het beheer van de MFP, dat eerst lag bij de facilitair manager, nu bij de eindgebruiker overgenomen door de IT manager. Omdat de MFP in het netwerk van IT komt te hangen. Dit is een behoorlijke slag geweest”.*

“En als je deze slag dus niet kan maken, dan ben je ten dode opgeschreven. Ik denk dat wij gezien de ontwikkelingen een kans maken om onze positie te houden in de top vijf”.

“Dit bedrijf was eerst een particulier bedrijf met een aandeelhouder. En het is overgenomen door Konica Minolta. Intern hebben we toen behoorlijk wat moeten verbeteren. Maar met de bedoeling om naar buiten, naar onze partners te kunnen kijken. Ik denk dat dit behoorlijk vernieuwend is geweest. We hebben ons steeds afgevraagd, wat kunnen wij onze partners bieden zodat zij meer business met ons gaan doen. Maar dat kan niet meer op productniveau, je kunt niet meer zeggen; doe mij maar mooiere kleurenafdrukken dan die van de concurrent. Het moet op andere manieren. Wat vernieuwend is, is dat wij ons meer profileren als een businessconsultant. We zeggen; wij snappen jou business en we gaan je helpen om je bestaande kanalen vast te houden en andere kanalen aan te boren waarin je nieuwe business kan laten groeien. Mijn partnermanagers selecteer ik daarom ook op hun kennis van marketing. En dat is vernieuwend”.

De reactie van R6 laat zien dat er recent aan exploiteren is gedaan om een volgende stap te kunnen maken in de dienstverlening.

R7b *“Vroeger toen we nog maar met een paar waren was dit wel eens anders, toen waren we gewend om snel te handelen voor onze klant. Al moest het in de avonduren, het maakte niet uit. En nu zijn we gegroeid en nu zie je dat het steeds moeilijker wordt. Het lijkt wel of de mentaliteit verandert. Iedereen werkt in hokjes, vroeger hadden we dat niet. Het moest gewoon gebeuren, dus je deed dat. Nu heeft iedereen zijn eigen taken en zie je dat er barrières worden opgeworpen. Wat ik ook zie wat mij frustreert, we zijn nu een Belgische organisatie, is het cultuurverschil tussen Nederland en België. Nederland is gewend om heel gestructureerd te werken en als dingen niet goed gaan om dat te overleggen. In België, als je daar wat verkeerd doet, dan wordt je om je oren geslagen. Het is autoritair. Maar daarmee onderdruk je dat mensen zelf initiatief nemen. Je doet wat je baas je oplegt, niet meer en niet minder. En daarmee haal je de flexibiliteit uit een organisatie. Dat is hier nog niet doorgedrongen, maar we zijn wel afhankelijk van België”.*

“Met de omvang van producten moeten we ook kwaliteit gaan leveren. Vroeger konden we snel opleveren en eventueel gelijk in de productieomgeving zaken oplossen als er een probleem was. Zo werkt het niet meer met de grote bedrijven.

Soms moeten er twee puntjes op de 'i'. Dus als we nu iets opleveren zorgen we ervoor dat het intern beter getest moet worden. Dus intern beter testen, documenten opleveren. En soms ook codes reviewen. Bestaande code bekijken, dat hoort ook bij gestructureerd werken. Dit is wel allemaal verbeterend werk, het is niet waar direct de interesse ligt. Maar wel de prioriteiten blijkaar liggen”.

Voor R7 geldt dat deze organisatie recent is overgenomen en blijkbaar een slag aan het maken is op het gebied van inrichting en kwaliteit.

Op basis van de bovengenoemde uitspraken en de analyse hierop blijkt dat voor alle 6 respondenten die volgens het onderzoek een bepaalde mate van exploratieve kenmerken hebben, er een verklaring is aan te geven die ervoor zorgt dat de organisatorische aandacht meer uitgaat naar exploitatie. Wat betreft de ambidexteriteit van deze organisaties kan gesteld worden dat gezien de huidige fase, het moment en de omstandigheden, er meer aandacht is voor exploiteren. Dit laat echter onverlet dat de persoonlijke aandacht van de respondenten hiervan afwijkt en meer richting exploreren gaat.

7.3 *Additionele onderzoeksresultaten*

Naast de bevindingen die uit de kwalitatieve data naar voren komt is er nog een nadere kwantitatieve analyse te maken uit de resultaten van de vragenlijsten. Als ambidexteriteit wordt beschouwd als het balanceren van exploitatie en exploratie dan is daarbij op te merken dat het excelleren in beide, zowel exploitatie en exploratie, voor een organisatie de beste resultaten zal geven (Jansen, 2009; He en Wong, 2004; Birkinshaw en Gibson, 2004). Als de resultaten uit de vragenlijsten naast elkaar worden gezet op basis van de hoogste scores op het gebied van exploreren en exploiteren dan wordt zichtbaar dat gelijktijdig met de best scorende respondenten op dit gebied dezelfde respondenten bovengemiddeld scoren op effectual gedrag. De scores zijn zichtbaar gemaakt in tabel 7.8

	<i>Exploreren</i>		<i>Exploiteren</i>		<i>Score</i>	<i>Effectual / causal</i>
R7a	5,7	82%	6,0	86%	0,3	4,0
R2a	5,7	82%	5,4	78%	-0,3	3,5
R2b	5,4	78%	5,1	73%	-0,3	3,9
R5b	5,4	78%	4,6	65%	-0,9	3,7
R6b	5,3	76%	5,9	84%	0,6	3,8
R7b	5,0	71%	4,3	61%	-0,7	3,6
R6a	4,6	65%	4,4	63%	-0,1	3,1
R1a	4,4	63%	5,9	84%	1,4	2,9
R4b	4,3	61%	5,1	73%	0,9	3,1
R5a	3,6	51%	4,7	67%	1,1	3,2
R3a	3,6	51%	4,0	57%	0,4	3,3
R4a	3,3	47%	6,0	86%	2,7	3,3
R3b	1,9	27%	3,1	45%	1,3	3,0
R1b	1,0	14%	2,9	41%	1,9	3,4
gemiddeld	4,2	60%	4,8	69%	0,6	3,4

Tabel 7.8 Resultaten exploreren/exploiteren vs effectual causal

In deze tabel zijn de respondenten zichtbaar met hun score op het gebied van exploreren en exploiteren. Deze score is relatief in procenten gemaakt ten opzicht van een maximale score in de vragenlijst (de maximale score is 7). Tevens is de mate van balans zichtbaar onder 'Score'. Dit is het verschil in gescoorde waarde tussen exploratie en exploitatie. Hoe lager deze score hoe meer er sprake kan zijn van balans. Als laatst in de tabel wordt de score op effectual / causal weergegeven. Hoe hoger deze score, hoe meer een respondent effectual is. De grens tussen effectual en causal ligt bij de waarde 3. Het gemiddelde van de respondenten is 3,4

Uit de resultaten zoals deze zijn weergegeven in tabel 7.8 blijkt dat de respondenten die een grote spreiding laten zien tussen exploiteren en exploreren en hierbij ook een grote mate van balans hanteren (i.e. ambidexter zijn) bovengemiddeld effectual zijn. Dit duidt, bij deze groep en dit aantal respondenten, op een relatie tussen ambidexteriteit en effectuation.

7.4 Discussie en conclusie

Vanuit de literatuur zijn er verschillende aanwijzing genoemd (hoofdstuk 5, theoretische verkenningen) die de veronderstelling rechtvaardigen dat er een invloed is van effectuation / causation op de relatie tussen leiderschap en ambidextere organisaties. De toepassing van deze literatuur heeft geleid tot een viertal proposities, welke in het voorliggende onderzoek zijn onderzocht. Deze proposities zijn:

Propositie 1 *Meer transactioneel leiderschap leidt tot meer aandacht voor exploitatie. Onder invloed van effectuation wordt dit effect sterk verminderd. Onder invloed van causation wordt dit effect sterk vergroot.*

Propositie 2 *Meer transactioneel leiderschap leidt tot minder aandacht voor exploratie. Onder invloed van effectuation wordt dit effect verminderd. Onder invloed van causation wordt dit effect vergroot.*

Propositie 3 *Meer transformationeel leiderschap leidt tot minder aandacht voor exploitatie. Onder invloed van effectuation wordt dit effect verminderd. Onder invloed van causation wordt dit effect vergroot.*

Propositie 4 *Meer transformationeel leiderschap leidt tot meer aandacht voor exploratie. Onder invloed van effectuation wordt dit effect sterk vergroot. Onder invloed van causation wordt dit effect sterk verminderd.*

De achterliggende vraag van de proposities was om de invloed te ontdekken van effectuation en causation. Dit gegeven de eerdere uitkomsten van het onderzoek van Jansen et al. (2009), waarin verschillende uitkomsten naar voren kwamen. De verschillende uitkomsten die door de studie van Jansen et al. (2009) zijn gevonden, zo is verondersteld, kunnen duiden op een moderator die invloed heeft op de relatie tussen leiderschap en de mate waarin een organisatie ambidexter is. Binnen het voorliggende onderzoek wordt op basis van literatuuronderzoek verondersteld dat een dominante denkwijze van een leidinggevende op het gebied van causation / effectuation als moderator tussen de relatie leiderschap en ambidexteriteit optreedt. Als deze veronderstelling klopt en men beschouwt een leider met een transformationele stijl die eveneens effectual denkt en handelt, dan zou deze leider excellente exploratieve resultaten laten zien. In dit geval worden de kenmerken die leiden tot exploratie (transformationeel leiderschap) versterkt door effectuation. Vertoont deze transformationele leider echter een causale denk- en handelwijze dan zou het effect op exploratie wel eens een stuk minder kunnen zijn. Dit zou eveneens de verklaring kunnen zijn voor de verschillende uitkomsten waarop Jansen et al. (2009) in hun studie hebben gewezen. Voor transactioneel leiderschap gelden dezelfde patronen in de

veronderstellingen. Een transactioneel leider die causal denkt en handelt, zou excellente resultaten behalen op het gebied van exploitatie. Deze resultaten kunnen verslechteren als deze leider effectual denkt en handelt.

De uitkomsten van het onderzoek ondersteunen echter de proposities niet, of in geringe mate. Een nadere beschouwing van de resultaten laat zien dat bij 6 van de 14 gevallen respondenten met een effectual denk- en handelwijze aantoonbare exploratieve kenmerken met een bepaalde omvang hebben, die blijkbaar niet doorklinken in hoe de organisaties opereren. Om in termen van veronderstellingen te blijven; deze leiders zouden wellicht excellente exploratieve resultaten kunnen laten zien, echter de tijdsgeest met recente economische onzekerheid, of een noodzakelijke exploitatieve fase waarin de organisatie zich bevindt, maakt dat dit binnen de onderzochte organisaties niet zichtbaar geworden is; zo blijkt uit de uitkomsten van de interviews bij deze 6 respondenten. Vanuit de literatuur is dit verschijnsel echter wel te verklaren (zie hoofdstuk 5). Hier komt namelijk een oude economische wet naar voren, die van de verdeling van schaarse middelen. Schaarse middelen zoals mensen, middelen en methoden, moeten verstandig in het productieproces worden ingezet, dit zodat ze (uiteindelijk) meer opbrengen dan dat ze kosten. Dit geldt voor zowel exploitatie als exploratie. Doordat ze verdeeld moeten worden gaat er altijd een keuze aan vooraf. En kiezen van daaruit veelal voor exploitatie. Dat heeft een aantal redenen. Een ervan komt voort uit de 'Profit Squeeze'. Een factor hierin is dat omzetten teruglopen door een doorlopende neerwaartse prijsdruk. Dit doordat concurrentie (in tijd) vrijwel altijd zal toenemen. Een organisatie is dan altijd gedwongen om de kostprijs naar beneden te brengen, de omvang van de hoeveelheid verkocht product te vergroten of beide te doen, wil hij voldoende marge overhouden (Simson, 1986). In alle gevallen gaat het erom dat een organisatie zich gaat versterken door de exploitatie beter uit te voeren. Deze verschijnselen zijn waarneembaar bij alle organisaties waar respondenten exploratief zijn en de organisaties exploitatief opereren.

Een andere reden voor de voorkeur voor exploitatie is dat efficiëntie en de meestal daarbij behorende volumegroei relatief gemakkelijk zijn te bereiken, het gaat immers in bijna alle gevallen om bekende en bestaande mogelijkheden. Een volgend voordeel is het tijdsaspect. Voordelen binnen de exploitatie worden naast gemakkelijk ook vaak snel behaald en zijn daarbij ook nog eens direct zichtbaar. Vanzelfsprekend staat daar tegenover dat als een organisatie wil gaan exploreren dat gebeurt tegen de kosten van vandaag en dat nog maar moet blijken of er ooit opbrengsten tegenover komen te staan (Makridakis & Taleb, 2009).

Een aanvullende vraag of constatering zou bij de onderzochte organisaties kunnen zijn dat er blijkbaar nog steeds voldoende ruimte is om de exploitatie uit te voeren en daaruit nog resultaten te halen. Met andere woorden; exploitatie volstaat als overlevingsstrategie en / of de omgeving is nog niet zo dynamisch dat ze de organisatie dwingt om exploratieve maatregelen te nemen.

Een andere opvallende uitkomst is gevonden in de resultaten van de vragenlijsten. Respondenten die aangeven dat hun organisatie een grote spreiding in exploratie en exploitatie heeft met gelijktijdig een grote mate van balans (i.e. ambidexter is) blijken tegelijkertijd bovengemiddeld effectual te zijn. Deze bevinding lijkt in conflict met een deel van de in dit onderzoek ontwikkelde proposities die ervan uitgaan dat meer effectuation leidt tot meer exploratie. Het is echter niet vast te stellen of dit daadwerkelijk zo is. Effectuation kan er ook voor gezorgd hebben dat de respondent meer aandacht voor exploreren heeft waardoor ambidexteriteit tot stand is gebracht. Op deze wijze zou dit de propositie ondersteunen.

Een punt van discussie in de resultaten betreft het ontbreken van transactionele leiders in het onderzoek. Bij de keuze van de te onderzoeken organisaties is verondersteld dat er zowel transformationele als transactionele leiders aangetroffen zouden worden. Dit is niet het geval geweest en heeft daarmee rechtstreeks gevolgen voor het onderzoek omdat twee van de vier proposities handelen over transactioneel leiderschap. Met het ontbreken van transactionele leiders in dit onderzoek blijft de omvang beperkt en is bijvoorbeeld een probabilistisch verband in de geplote uitkomsten (figuur 7.1 t/m 7.3) niet meer aantoonbaar. Door het ontbreken van transactionele leiders wordt een deel van het te onderzoeken spectrum gemist.

Verder is opvallend dat een groot aantal respondenten een effectual handel- en denkwijze laten zien (12 van de 14 respondenten). Dit samen met de eerdere constatering dat er alleen transformationele leiders zijn gevonden, veronderstelt een verband tussen transformationeel leiderschap en een effectual handel- en denkwijze. In schema 7.1 zijn de uitkomsten tegen elkaar uitgezet en geplot. Hierbij lijkt een verband te bestaan, wat in het kader van dit onderzoek opvallend is, want transformationeel leiderschap leidt tot exploratieve activiteiten, wat blijkt uit het onderzoek van Jansen et al. (2009). Deze constatering impliceert echter een validiteitskwestie van het voorliggende onderzoek. De vraag of het voorliggende onderzoek wel heeft gemeten wat het zou moeten meten, immers de onderzoeksresultaten van vooral de vragenlijsten geven uitkomsten die niet synchroon lopen met de uitkomsten van de interviews waar het de exploratieve aandacht van de respondenten betreft. Op voorhand had

echter deze kwestie niet voorzien kunnen worden. De gebruikte vragenlijsten mogen als gevalideerd beschouwd worden, maar zijn in deze combinatie nog niet gebruikt. De combinatie met kwalitatief onderzoek brengt de validiteitskwestie naar voren.

De conclusie van dit onderzoek is dan ook dat de gestelde proposities bij de onderzochte organisaties niet aangetoond kunnen worden met het voorliggende onderzoek. Verder zijn er aanwijzingen dat transformationele leiders met bovengemiddelde effectual kenmerken manifeste exploratieve aandacht hebben. Deze wordt echter in vrijwel alle gevallen gedeeld met exploitatieve aandacht. Eveneens zijn er aanwijzingen dat er een aantal organisaties door het huidige tijdsbeeld met economische onzekerheid, intern aan het verbeteren zijn, waarbij op dit moment meer aandacht voor exploitatie is. Verder is er een verband gevonden tussen ambidexteriteit en effectuation. Respondenten die een breed gebied tussen exploitatie en exploratie in balans houden, blijken bovengemiddeld effectual. Tenslotte wordt geconcludeerd dat het voorliggende onderzoek een eenzijdig beeld in leiderschapsstijlen kent, waardoor slechts alleen dit deel van de leiderschapsstijlen onderzocht is. Deze kritiek valt samen met twijfels betreffende de validiteit van het onderzoek.

7.5 Toetsing met de probleemstelling en onderzoeksvragen

In het onderzoeksontwerp (hoofdstuk 2) zijn de probleemstelling en onderzoeks(deel)vragen als volgt gedefinieerd:

Probleemstelling:

Wat is de invloed van causation / effectuation op de relatie leiderschapsstijl en ambidexteriteit?

Onderzoeksvragen:

- Wat is ambidexteriteit, waaruit bestaat het, welke kenmerken heeft het, en wanneer is een organisatie ambidexter?
- Wat is causation en effectuation, en welke kenmerken heeft het?
- Wat is hieruit te concluderen voor organisaties die ambidexteriteit nastreven?

Wat betreft de probleemstelling is vanuit de conclusie van het voorliggende onderzoek geen directe invloed vast te stellen op de relatie leiderschapsstijl en ambidexteriteit. De op de probleemstelling gedefinieerde proposities zijn in dit voorliggende onderzoek niet aangetoond (zie hiervoor hoofdstuk 7.4).

De deelvragen “wat is ambidexteriteit (...)” en “wat is causation en effectuation (...)” zijn uitvoerig beantwoord in hoofdstuk 5, de Theoretische verkenning.

De laatste deelvraag: “Wat is hieruit te concluderen voor organisaties die ambidexteriteit nastreven”, is niet direct te koppelen aan het verwerpen van de proposities, waardoor gesteld kan worden dat er geen bruikbare conclusies zijn voor het streven naar ambidextere organisaties. Immers, een additioneel onderzoeksresultaat is dat er een verband gevonden is tussen ambidexteriteit en effectuation. Respondenten die een breed gebied tussen exploitatie en exploratie in balans houden, blijken bovengemiddeld effectual. Het is echter nog te vroeg om hieruit directe aanbevelingen aan organisaties te doen. Daarvoor is nader onderzoek noodzakelijk.

7.6 Theoretische en praktische gevolgen

Het doel van dit voorliggende onderzoek is om te bezien wat de rol is van effectuation en causation binnen een al aangetoonde relatie tussen leiderschapsstijl en ambidextere organisaties (Jansen et al., 2009). In dit verband kan gesteld worden dat het voorliggende onderzoek niet gaat over het empirisch toetsen een bestaande theorie, maar als exploratief onderzoek kan worden beschouwd waarbij theorievorming een belangrijke rol heeft. Uitgaande van het gebruikte conceptueel model en de uitkomsten van dit voorliggende onderzoek zijn er geen directe theoretische bijdragen te benoemen zoals deze bij het opstellen van de proposities is verondersteld.

Wel zijn er contributies te benoemen die als gevolg van additionele onderzoeksbevindingen naar voren zijn gekomen. Een belangrijke conclusie uit het voorliggende onderzoek is dat er een verband is gevonden tussen de mate van ambidexteriteit en effectuation. Respondenten die een grote spreiding laten zien tussen exploitatieve en exploratieve activiteiten en deze optimaal in balans houden, blijken bovengemiddeld effectual. Waarbij opgemerkt dat het aantal respondenten in het voorliggende onderzoek beperkt is geweest en hierdoor vervolgonderzoek nog noodzakelijk is. Dit resultaat zou een bijdrage kunnen zijn aan de theorieën over effectuation.

Verder geeft het voorliggende onderzoek ondersteuning en bewijs aan eerdere bevindingen vanuit de gebruikte literatuur. Hierbij zijn te noemen Jansen et al. (2009); een transactionele leiderschapsstijl draagt bij aan exploratieve innovaties. Van Assen et al,

(2008) exploitatie en exploratie komt verschillend voor in plaats en tijd. En is daarbij mede afhankelijk van de dynamiek van de omgeving van de organisatie.

Wat betreft de praktische gevolgen van dit onderzoek op de dagelijkse praktijk valt op te merken dat een theorievormend onderzoek zoals het voorliggende allereerst een empirische toetsing moet kennen voordat er sprake kan zijn voor gebruik en toepassing in de dagelijkse praktijk. Hierdoor en vanwege het ontbreken van een inductief resultaat zijn er geen rechtstreekse praktische gevolgen te benoemen.

7.7 *Beperkingen en suggesties voor toekomstig onderzoek*

Een beperking in dit voorliggende onderzoek is de hoeveelheid respondenten. Het gaat om een totaal van 7 bedrijven met ieder twee respondenten, daarmee 14 in totaal. Is er, ondanks dat het hier gaat om een exploratief onderzoek, een beperkt beeld van de totale populatie aan leiders ontstaan. Tegelijk bleek tijdens het onderzoek dat er alleen transformationele leiders aan het onderzoek hebben deelgenomen. Hierdoor is een volledige toetsing van alle proposities niet mogelijk gebleken. Deze ging namelijk over transformationele en transactionele leiders. Het gevolg van deze beperkingen is dat er geen generaliseerbare resultaten zijn te halen uit dit onderzoek. Er is enkel een uitspraak te doen over de onderzochte bedrijven of, in engere zin, slechts over de mening van de respondenten.

Verder is in de uitvoering van het onderzoek gebleken dat respondenten met de vertaalde vragenlijst van Chandler et al. (2007) regelmatig moeite hadden met beantwoording van een aantal vragen. Vooral de vragen over het inzetten van familieleden als goedkope 'middelen' riep nogal wat weerstanden op. Het gaat hier om een Amerikaanse vragenlijst die vertaald is naar het Nederlands. Hoewel de vertaling redelijk lijkt, had de vraag wellicht aangepast moeten worden. Dit onder de toevoeging dat de vraag waarschijnlijk weinig invloed heeft gehad op de totale score van de respondenten, omdat binnen de populatie aan respondenten het overgrote deel effectual bleek te zijn (12 van de 14). Deze score luidt wellicht ook een beperking in. Binnen het onderzoek is er twijfel ontstaan of deze vragenlijst als valide mag worden beschouwd. Door het toepassen van een kwalitatief onderzoeksdeel is er een beschrijvend beeld ontstaan van de verschillende respondenten. Hieruit komen discrepanties naar voren tussen de score uit de vragenlijst en het beschrijvende kwalitatieve beeld waar het een effectual en denk- en handelwijze betreft. Zo waren vrijwel alle respondenten in hoge mate flexibel. De vraag dient zich echter op of het onderzoeksonderwerp 'flexibiliteit', zoals deze door Sarasvathy (2001) en Read et al. (2009) zijn benoemd en onderzocht, op de juiste wijze in de vragenlijsten terecht is gekomen.

Een andere beperking heeft wellicht gezeten in de keuze van de onderzochte bedrijven. Door de eerder genoemde vaststellingen; slechts transformationele leiders en vrijwel iedere respondent effectual, dient zich de vraag aan of er in voldoende mate aan 'purposeful sampling' is gedaan. Bij het maken van afspraken bleek dat een aantal organisaties niet aan het voorliggende onderzoek wilde meewerken. Enig navraag bij deze organisaties leverde op basis van de reacties het vermoeden op dat we hier te maken hadden met transactionele leiders. Door een betere selectiviteit aan de start van het onderzoek hadden deze organisaties wellicht toch op enigerlei wijze in het onderzoek betrokken kunnen worden. En hierdoor hadden andere uitkomsten naar voren kunnen komen.

Suggesties voor toekomstig onderzoek zijn vooral te vinden in de additionele onderzoeksbevinding. Een belangrijke conclusie uit het voorliggende onderzoek is dat er een verband is gevonden tussen de mate van ambidexteriteit en effectuation. Respondenten die een grote spreiding laten zien tussen exploitatieve en exploratieve activiteiten en deze optimaal in balans houden, blijken bovengemiddeld effectual. Dit resultaat leent zich voor een kwantitatief onderzoek om aan te tonen dat dit, al dan niet, algemeen van toepassing is. Een afgeleide suggestie kan zijn om allereerst kwalitatief en exploratief te onderzoeken waarom dit zo is. De resultaten uit het voorliggende onderzoek geven hierop geen antwoord, maar kunnen wel gebruikt worden als input voor dit kwalitatieve onderzoek.

Een verdere suggestie sluit aan bij een eerdere vaststelling genoemd bij de beperkingen, die betrekking heeft op de vragenlijst van Chandler et al. (2007). Vanwege de gerezen vragen over de juistheid van de vertaalde vragenlijst en de discrepantie tussen de uitkomsten ervan in combinatie met de uitkomsten van het kwalitatief onderzoek, rechtvaardigen een suggestie om deze vragenlijst aan een nader onderzoek te onderwerpen of nader te valideren.

8 Literatuurlijst

- Antonakis, J., Avolio, B.J., & Sivasubramaniam, N. (2003). Context and leadership: An examination of the nine-factor full-range leadership theory using the Multifactor Leadership Questionnaire. *The Leadership Quarterly*, 14, 261-295.
- Avolio, B.J. en Bass, B.M. (2002). *Developing potential across a full range of leaderships*. Lawrence Erlbaum Associates
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2004). *MLQ Multifactor Leadership Questionnaire*. Menlo Park, CA: Mind Garden.
- Assen, M., Berg, G., van den, Wobben, J.J., (2008). *Excelleren = optimaliseren en innoveren*. Van Gorcum
- Bass, B.M., (1985). *Leadership and beyond on expectations*. New York Free Press.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1990). Developing transformational leadership: 1992 and beyond. *Journal of European Industrial Training*, 14, 21-27
- Benner, M. J., & Tushman, M. L. (2003). Exploitation, exploration, and process management: The productivity dilemma revisited. *Academy of Management Review*, 28: 238-256.
- Bersselaar, van den, V. (2003), *Wetenschapsfilosofie in veelvoud, Fundamenten van onderzoek en professioneel handelen*. Coutinho.
- Berson, Y., & Avolio, B. J. (2004). Transformational leadership and the dissemination of organizational goals. A case study of a telecommunication firm. *Leadership Quarterly*, 15, 625-646.
- Birkinshaw, J., & Gibson, C. (2004). Building ambidexterity into an organization. *Sloan Management Review*, 45(4): 47–55.
- Burns, J.M. (1978). *Leaderships*. Harper Torchbooks
- Chandler, Gaylen N.; DeTienne, Dawn R.; and Mumford, Troy V. (2007). Causation and effectuation measurement development and validation. *Frontiers of Entrepreneurship Research*: Vol. 27: Iss. 13, Article 3.
- Den Hartog, D.N. (1997). *Inspirational leadership*. Doctoral dissertatation, Vrije Universiteit, Amsterdam.
- Dew, N., Read, S., Sarasvathy, S., & Wiltbank, R. (2009). Effectual versus predictive logics in entrepreneurial decision-making: Differences between experts and novices. *Journal of Business Venturing* (24), 287-309.
- Dul J. en Hak T. (2008). *Case Study Methodology in Business Research*. Elsevier
- Greenleaf, R. K. (1970). *The servant as leader*. Indianapolis, IN: The Robert K. Greenleaf Center.

- He, Z. and Wong, P. (2004). Exploration vs. Exploitation: An Empirical Test of the Ambidexterity Hypothesis, *Organization Science*. 15(4), 481-494.
- Hersey, P., and Blanchard, K.H. (1972). *Management of organizational behavior: utilizing human resources*. 2nd ed. New York: Prentice-Hall.
- Jansen, J.P. , Tempelaar, M.P., Bosch, F. A. J. Van den. and Volberda, H.W. (2009). Structural Differentiation and Ambidexterity: The Mediating Role of Integration Mechanisms. *Organization Science*. 1-15.
- Jansen, J.J.P., Van den Bosch, F.A.J. and Volberda, H.W. (2005). Managing Potential and Realized Absorptive Capacity: How do Organizational Antecedents Matter?, *Academy of Management Journal*. 48, 999-1015.
- Judge, T. A., & Piccolo, R. (2004). Transformational and transactional leadership: A metaanalytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*. 89, 755-768.
- Lubatkin, M.H., Simsek, Z., Ling, Y. and Veiga, J.F. (2006). Ambidexterity and Performance in Small- to Medium-Sized Firms: The Pivotal Role of TMT Behavioral Integration. *Journal of Management*. 32(5), 1-27, 646–672.
- Makridakis, S. Taleb, N. N. (2009): Decision making and planning under low levels of predictability. *International Journal of Forecasting*. 25, 716–733.
- March, J. (1991). Exploration and Exploitation in Organizational Learning. *Organization Science*, 2(1), 71-87.
- O'Reilly, C.A. and Tushman, M.L. (2004). The Ambidextrous Organization. *Harvard Business Review*. 82, 74-82.
- Raisch, S. and Birkinshaw, J. (2008). Organizational Ambidexterity: Antecedents, Outcomes, and Moderators. *Journal of Management*. 34(3), 375-409.
- Read, S., N. Dew, S. Sarasvathy, M. Song, R. Wiltbank. (2009). Marketing Under Uncertainty: The Logic of an Effectual Approach. *Journal of Marketing*. 73 1-18
- Read, S., Song, M., Smit, W. (2009) A meta-analytic review of effectuation and venture Performance. *Journal of Business Venturing*. 573-587
- Sarasvathy, S.D. (2001). Causation and effectuation : toward a theoretical shift from Economic inevitability to entrepreneurial contingency. *The Academy of Management Review*, Abi/Inform Global
- Sarasvathy, S. D., & Dew, N. (2005). New Market Creation through Transformation. *Journal of Evolutionary Economics*. 15: 533-565.
- Scharpf, J.G. (1999). *The pursuit of organizational intelligence*. Blackwell Publishers Ltd, Oxford
- Simpson, S.S. (1986). The Decomposition of Antitrust: Testing a Multi-Level, Longitudinal Model of Profit-Squeeze. *American Sociological Review*. 51, 859-875.
- Volberda, H.W (1998). *Building the Flexible Firm: How to remain competitive*. Oxford University Press. Oxford

- Zahra, Shaker, & George, Gerard. (2002). Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension. *Academy of Management Review*. Vol. 27, No. 2, 185-203.
- Zollo, M., Winter, S.G. (2002). Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. *Organization Science*. 13, 339–351.

Bijlage

1. Vragenlijsten
2. Uitkomsten vragenlijsten
3. Quotes interviews
4. Quotes interviews Exploratieve kenmerken
5. Interviews (op cd)

Bijlage 1
Vragenlijsten

Naam organisatie / bedrijf

Bedrijfsonderdeel / afdeling

Naam respondent:

Dit bedrijf of bedrijfsonderdeel bestaat ca. jaar

Vragenlijst exploitatie / exploratie

Wilt u de onderstaande vragen doorlezen en deze beantwoorden door aan te kruisen wat voor u het meest van toepassing is.

De schaalverdeling kunt u gebruiken om aan te geven in welke mate u het - voor wat betreft uw organisatie - het eens of oneens bent met deze stellingen.

	zeer mee oneens						zeer mee eens
Wij nemen opdrachten aan die verder gaan dan het huidige dienstenaanbod	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Wij bedenken nieuwe constructies van producten en diensten	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Wij experimenteren met nieuwe vormen van dienstverlening in de markt	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Wij zetten producten in de markt die voor ons compleet nieuw zijn	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Wij benutten regelmatig nieuwe mogelijkheden in nieuwe markten	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Wij gebruiken regelmatig nieuwe verkoopkanalen	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
We zoeken naar en benaderen regelmatig nieuwe klanten in nieuwe markten	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

	zeer mee oneens						zeer mee eens
Wij verbeteren bestaande verkoopkanalen	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Er vinden regelmatig kleine aanpassingen plaats aan onze producten en diensten	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
We introduceren verbeterde maar bestaande producten en diensten in onze lokale markt	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Wij vergroten de efficiency binnen onze dienstverlening	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Wij vergroten schaalvoordelen door intensivering van bestaande markten	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Wij verdiepen bestaande klantrelaties	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Kostenverlaging van onze interne processen speelt een belangrijke rol	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

	zeer mee oneens						zeer mee eens
Innovatie en productie activiteiten zijn binnen onze organisatie structureel gescheiden	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Onze afdelingen zijn gespecialiseerd in functies en of/ markten	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Wij bedienen onze klanten vanuit afzonderlijke afdelingen	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Lijn en staf onderdelen zijn duidelijk gescheiden in onze organisatie	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Onze organisatie heeft aparte onderdelen die innovatie en flexibiliteit verbeteren	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
We hebben bedrijfsonderdelen die zich richten op de korte termijn of de lange termijn	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Vragenlijst entrepreneurship

Wilt u de onderstaande vragen doorlezen en deze beantwoorden door aan te kruisen wat voor u het meest van toepassing is.

De schaalverdeling kunt u gebruiken om aan te geven in welke mate u het eens of oneens bent met deze stellingen. Bij de beantwoording graag ervan uitgaan dat de organisatie uw eigendom is of rechtstreeks onder uw besluitvorming valt.

	zeer mee oneens				zeer mee eens
De diensten / producten onder mijn verantwoordelijkheid zijn in essentie dezelfde als het originele concept (R)	☐	☐	☐	☐	☐
Ik experimenteer met verschillende producten / diensten en / of businessmodellen	☐	☐	☐	☐	☐
Producten / diensten die mijn bedrijf levert zijn substantieel anders dan dat ik eerst voor ogen had	☐	☐	☐	☐	☐
Ik probeer eerst een aantal verschillende aanpakken voor ik businessmodel heb wat werkt	☐	☐	☐	☐	☐
Met de inzet van middelen ben ik voorzichtig, ik zet niet meer in dan dat ik kan of wil verliezen	☐	☐	☐	☐	☐
Voor een initieel idee spreek ik een maximaal bedrag vast, meer dan dit bedrag wil ik niet verliezen	☐	☐	☐	☐	☐
Ik ben voorzichtig met financiële risico's, ik wil niet het risico lopen dat de organisatie in financiële moeilijkheden komt, mochten plannen niet uitkomen	☐	☐	☐	☐	☐
Ik laat mijn organisatie met opkomende kansen mee ontwikkelen	☐	☐	☐	☐	☐
Ik pas me aan de middelen aan, die ik ter beschikking heb	☐	☐	☐	☐	☐
Ik ben flexibel en benut kansen als deze voorbij komen	☐	☐	☐	☐	☐
Ik vermijd stappen te nemen die me beperken in aanpassingsvermogen of flexibiliteit	☐	☐	☐	☐	☐
Ik gebruik een aanzienlijk aantal overeenkomsten met klanten, leveranciers, andere organisaties en anderen om onzekerheden te vermijden	☐	☐	☐	☐	☐
Met nieuwe diensten en producten maak ik van te voren afspraken met klanten en leveranciers over risico's	☐	☐	☐	☐	☐
Ik gebruik overeenkomsten met andere mensen en organisaties die ons helpen beter om te gaan met veranderingen in onze zakelijke omgeving	☐	☐	☐	☐	☐
Netwerkcontacten, maar ook vrienden en familie leveren mij diensten op waar ik anders voor zou moeten betalen	☐	☐	☐	☐	☐
Ik ben in staat om netwerkcontacten maar ook vrienden en familie in te zetten als goedkope 'middelen'	☐	☐	☐	☐	☐
Ik richt mij op de te halen voordelen uit onze middelen en capaciteiten	☐	☐	☐	☐	☐
Mijn eerste overweging bij het selecteren van marktkansen ligt bij beschikbare kennis en middelen	☐	☐	☐	☐	☐
Mijn besluiten zijn gebaseerd op kennis en middelen waarover ik controle kan uitvoeren	☐	☐	☐	☐	☐
Bij het starten van een nieuwe activiteit kijk ik zorgvuldig naar kennis en middelen voordat ik nadenk over verschillende alternatieve producten / diensten	☐	☐	☐	☐	☐
Wanneer ik kansen zie is mijn besluit hierover meer gebaseerd op of ik dit goed kan uitvoeren dan op de externe factoren	☐	☐	☐	☐	☐

Vragenlijst leiderschap

Wilt u de onderstaande stellingen aan de hand van de vraag “mijn direct leidinggevende ...” beantwoorden door aan te kruisen wat voor u het meest van toepassing is.

De schaalverdeling kunt u gebruiken om aan te geven in welke mate u het - voor wat betreft uw organisatie - het eens of oneens bent met deze stellingen.

Naam leidinggevende:

Mijn direct leidinggevende ...

	zeer mee oneens	zeer mee eens
Vertrouw ik volledig	☐	☐
Is in mijn ogen een symbool van succes en prestatie	☐	☐
Verbindt zich met ons in woorden en daden wat zijn / haar beeld als zijnde een competente leider versterkt	☐	☐
Dient als een rolmodel voor mij	☐	☐
Maakt me trots wanneer ik geassocieerd wordt met hem / haar	☐	☐
Toont zich buitengewoon talentvol en competent in alles wat hij / zij beslist	☐	☐
Durf ik het overwinnen van ieder obstakel toe te vertrouwen	☐	☐
Luistert naar zaken die mij bezighouden	☐	☐
Maakt me bewust van samen gedeelde sterk bestaande waarden, idealen, en aspiraties	☐	☐
Creëert het gevoel dat we met z'n allen aan een missie werken	☐	☐
Straalt kracht, dynamiek, en aantrekkingskracht uit	☐	☐
Laat mij zien hoe ik op nieuwe manieren naar problemen kan kijken	☐	☐
Zorgt ervoor dat ik mijn meningen goed kan onderbouwen	☐	☐
Vertolkt een visie welke gericht is op toekomstige mogelijkheden	☐	☐
Geeft advies wanneer dat nodig is	☐	☐
Introduceert nieuwe projecten en nieuwe uitdagingen	☐	☐
Behandelt me meer als een individu dan alleen maar als een groepslid	☐	☐
Praat optimistisch over de toekomst	☐	☐

	zeer mee oneens	zeer mee eens
Richt zich erg op onregelmatigheden, fouten, uitzonderingen en afwijkingen van wat er van mij verwacht wordt	☐	☐
Houdt alle, door mij gemaakte, fouten nauwkeurig bij	☐	☐
Let op mijn prestatie wanneer er fouten gecorrigeerd dienen te worden	☐	☐
Maakt mij duidelijk wat ik zal ontvangen wanneer ik doe wat benodigd is	☐	☐
Vertelt me wat ik moet doen om voor mijn inspanningen beloond te worden.	☐	☐
Is alert wat betreft het niet behalen van de normen	☐	☐
Maakt afspraken met mij over wat ik zal ontvangen wanneer ik doe wat gedaan moet worden	☐	☐
Heeft het over speciale beloningen voor goed werk	☐	☐
Demonstreert een sterke overtuiging in zijn / haar opvattingen en waarden	☐	☐

Hartelijk dank voor uw bijdrage!

Bijlage 2
Uitkomsten vragenlijsten

				Exploreren	Exploiteren	Score	Ambidexter	Effectual / causal
Respondent 1	R1a	Prominent	Arne van Aalst	1,9	3,1	1,3	4,0	3,0
Respondent 2	R3a	Westland Infra Westland Infra Netbeheer	Frank Binnekamp	5,4	5,1	-0,3	3,7	3,9
Respondent 3	R3b	B.V.	Marc van Dijk	4,4	5,9	1,4	2,2	2,9
Respondent 4	R1b	DC prominent	Erik de Jong	3,6	4,0	0,4	3,3	3,3
Respondent 5	R5a	Visser & Smit Hanab	Maarten Mos	5,7	5,4	-0,3	2,8	3,5
Respondent 6	R5b	Visser Smit Hanab	Bert de Reuver	1,0	2,9	1,9	4,3	3,4
Respondent 7	R6b	Konica Minolta Nederland BV	Koen van Besouw	3,3	6,0	2,7	5,3	3,3
Respondent 8	R6a	Konica Minolta	Paul van Driel	3,6	4,7	1,1	5,3	3,2
Respondent 9	R7a	EnergyICT Nederland BV	Ben Vermeulen	5,4	4,6	-0,9	5,3	3,7
Respondent 10			Diana van den					
	R2b	AgroEnergy	Heuvel	5,3	5,9	0,6	5,7	3,8
Respondent 11								
	R4b	Priva	R. Zeelen	4,6	4,4	-0,1	4,5	3,1
Respondent 12								
	R2a	AgroEnergy	Peter v/d Berg	5,7	6,0	0,3	5,7	4,0
Respondent 13								
	R4a	Priva	M. Prins	4,3	5,1	0,9	3,7	3,1
Respondent 14								
	R7b	EnergyICT Nederland BV	D.Post	5,0	4,3	-0,7	3,0	3,6
			Gemiddeld	4,2	4,8	0,6	4,2	3,4

Beschouwing per organisatie op de proposities.

R1a is meer transformationeel dan R1b.

R1a is causal. R1b is effectual.

R1a heeft minder aandacht voor exploiteren / R1b heeft meer aandacht voor exploiteren.
(deze uitkomst ondersteunt geen van de proposities)

R2b is meer transformationeel dan R2a.

R2b is meer effectual dan R2a.

Beide hebben evenveel aandacht voor exploreren.
(deze uitkomst ondersteunt geen van de proposities)

R3a is evenveel transformationeel als R3b.

R3a is meer effectual dan R3b.

R3a heeft minder aandacht voor exploiteren / R3b heeft meer aandacht voor exploiteren.
(deze uitkomst ondersteunt deels propositie 4)

R4a is meer transformationeel dan R4b.

R4a is meer effectual dan R4b.

R4a heeft meer aandacht voor exploiteren / R4b heeft minder aandacht voor exploiteren.
(deze uitkomst ondersteunt geen van de proposities)

R5a is meer transformationeel dan R5b.

R5a is minder effectual dan R5b.

R5a heeft meer aandacht voor exploiteren / R5b heeft aandacht voor exploreren.
(deze uitkomst ondersteunt geen van de proposities)

R6a is meer transformationeel dan R6b

R6a is minder effectual dan R6b

R6a heeft aandacht voor exploreren / R6b heeft aandacht voor exploiteren
(deze uitkomst ondersteunt geen van de proposities)

R7b is meer transformationeel dan R7a

R7b is minder effectual dan R7a.

R7b heeft aandacht voor exploreren / R7b heeft aandacht voor exploiteren.
(deze uitkomst ondersteunt geen van de proposities)

Bijlage 3
Quotes interviews

Dataverzameling

Binnen het voorliggende onderzoek wordt op basis van empirie een uitspraak gedaan over de specifieke invloed van causation / effectuation op de veronderstelde bestaande relatie tussen leiderschap en ambidextere organisaties. Hiertoe worden de opgestelde proposities getoetst en volgt uit het kwalitatief onderzoek een beeld van het waarom.

Hiertoe worden de quotes van de respondenten gebruikt. In het volgende hoofdstuk worden deze quotes weergegeven. De volledige interviews zijn in de bijlage opgenomen.

Data respondenten

Respondent Prominent Aalst

Welke ontwikkelingen zijn er?

Waar ikzelf mee bezig ben binnen het bestuur van de organisatie is internationalisatie. Binnen het Westland kunnen we telen, maar de markt, het buitenland, vraagt om local for local. We kunnen zeggen; we blijven hier lekker blijven zitten, of richten we onze pijlen op het buitenland. Dat kan lokaal geproduceerd product zijn, maar ook kennisinbreng of participatie aldaar.

Een andere trend is dat we met onze eigen verkoop zijn begonnen. In het verleden hadden we een leveringsverplichting naar de Greenery, nu doen we sinds 2010 eigen verkoop naar de exporteurs met een restrictie vanuit de moederorganisatie; maar wij willen verder. Via onze eigen verkoop willen we heel duidelijk proeven wat hebben jullie nodig en hoe kunnen wij daar op inspringen.

Welke bedreigingen zijn er?

Energieprijzen is een macro gevaar. Daarnaast ook de concurrentie uit het buitenland, zeg maar de kostprijs producerende landen. Noord Afrikaanse landen produceren voor lagere prijzen dan dat wij dat kunnen. Tegelijk is dit ook een kans want hoe gaan wij dit gevaar te lijf? Wij moeten kwaliteit blijven leveren en daarboven op ook dichterbij de markt.

Welke kansen zijn er?

Dit plus het kennisgedeelte wat we hierbij hebben, dat moeten we gaan verzilveren, in hoogwaardige producten. De concurrentie blijft in smaak achter, daar liggen kansen voor ons. We moeten bij de supermarkten aan tafel komen. We laten onze producten door de handel gebruiken en misbruiken. Maar het is ons product. Ik moet eigenlijk aan tafel zitten bij de retailers. De exporteur mag het eigenlijk wegbrengen, zo moet het zijn, en daaraan mag, nee moet hij aan verdienen. Maar hij mag niet meer met mijn product speculeren. Onze Marketing en Sales passen dus mooi als antwoord op deze bedreiging.

We zijn (met Erik) bezig met het verder professionaliseren van dit gedeelte van de tuinbouworganisatie. Deze moeten ook floreren. Dat is mijn rol.

Uit de vragenlijst blijkt dat je een transformationeel leiderschap laat zien. In welke mate klopt dit?

Voor mij zijn cijfers de output, de resultante van hetgeen je erin steekt. En dat doe je met mensen. En natuurlijk ook logisch nadenken en soms ook hard afrekenen. Als dingen niet naar mijn zin gaan, dan zeg ik het ook, wel met waarde aan de betrokken manager.

Uit de vragenlijst blijkt dat je een causal denk- en handelwijze hebt. In welke mate klopt dit?

Ik heb geen oogkleppen op. Vanuit mijzelf vind ik het leuk om met heel veel zaken bezig te zijn. En dat komt wel overeen met hetgeen ik hier doe. Mijn spell of control ligt niet alleen bij de drie businessunits onder de holding. Mijn focus ligt eigenlijk nog meer binnen de

coöperatie. Telers faciliteren, onze naamsbekendheid vergroten, verkoop goed regelen, ik heb met meerdere dingen te maken en dat vind ik ook leuk. Ik vind het niet prettig om alleen met een ding bezig te zijn.

De organisatie blijkt meer aan verbeteren dan aan vernieuwen te doen. Klopt dit en is het passend voor nu en later?

Het was altijd vernieuwen maar het is op het ogenblik meer verbeteren. Het hoort bij de conjunctuur. Kijk je naar de 'genen' van de gehele groep; dan zijn we graag bezig met nieuwe dingen. De tijdsgeest heeft ons laten besluiten een pas op de plaats te maken. Zo was Groeneweg II (kwekerij) bijna onze Waterloo. We hebben toen gezegd; leuk jongens al die vernieuwingen, maar houden we nog rekening met de financierbaarheid en de continuïteit van deze zaken.

Kijk naar onze kwekers, we hebben wat magere jaren gehad en dan ben je veel meer bezig met consolideren. Onze telers zijn kostprijsgericht en mijn rol is om die kostprijsgedachte vooral vast te houden maar als we iets gaan doen om dan te zeggen; we gaan daarop onze kaarten zetten. Ook al denk je dat je het hier hebt uitgevonden, doe je ogen open. Kijk en zie wat er gebeurd.

Het past niet voor de toekomstige situatie, ik hoop persoonlijk dat we weer snel kunnen gaan vernieuwen. Verbeteren vind ik eigenlijk een continue proces wat er altijd in moet zitten. Vernieuwen met name de kansen benutten die er zijn. Maar je weet ook, de solvabiliteitsradio's. De banken zeggen ook; zorg eerst maar dat het kan. In die situatie zitten we nu even.

We hebben een strategisch plan. Cost leadership staat hierbij hoog in het vaandel, maar ik vind dat je hierin ook kan differentiëren. Zoals nieuwe tomaten en zaken die op basis van gesprekken met klanten naar voren zijn gekomen. Dit kan niet altijd grootschalig, maar kijk hoe je Prominent hiermee kan versterken en de breedte van je totale pakket.

Het bestuur stelt de plannen vast, maar ik ben hierin wel de stimulans. Ik heb hierin met Margreet (de financieel directeur) een belangrijke rol. Nieuwe zaken komen vanuit deze directie vandaan. Dus niet alleen, het bestuur zegt dit en de directie voert het uit. Je moet ook dingen durven te benoemen.

Waar ligt jou voorkeur, bij vernieuwen of verbeteren?

Ik vind vernieuwen het leukste. En verbeteren zoals dat nu hier gebeurt, daar kan ik alleen maar op kicken. Ik ben niet zo'n cijferman. Ik ben meer een man van de output. Goed dat het gerealiseerd is. Maar ik vind het veel leuker om te zien wat er om me heen gebeurt, welke trends zie ik en hoe kan ik daarop inspelen, dat vind ik eigenlijk het leukste van mijn rol.

Regelmatig heb je op te boksen tegen de telers die daarin wat conservatiever zijn. De eigen verkoop bijvoorbeeld. Maar ja, ik zie ook wel, het is niet van mij. We hebben te maken met 26 leden die allen hun eigen ervaringen hebben. Die moet je soms zien te doorbreken, met goede argumenten.

We hebben allemaal werkgroepen met specialisaties, die zou je als R&D kunnen beschouwen. De werkgroepen vallen allen onder mij. Ik ben verantwoordelijk voor het coöperatie denken. Ik ben bij alle werkgroepen aanwezig. Doorlopend verbeteren zit eveneens besloten in deze werkgroepen.

Ik ben hier gekomen omdat de organisatie niet liep, dat vind ik juist leuk. Met mensen bezig zijn, het bedrijf naar een hoger niveau brengen.

We zijn toen ook zaken verder gaan professionaliseren met anderen samen. Maar binnen de organisatie zit ook heel veel talent en soms is gewoon een kwestie van gewoon doen.

Maar soms ben ik wel eens impulsief. Erik is meer de analist. Die kijkt; hoe komen die cijfers zo?

Noem eens een voorbeeld waarin vernieuwen of verbeteren een belangrijke rol speelde.
Cruciaal was de WKK. Op het punt van vernieuwen hebben we toen een hele grote slag geslagen. Maar ook het vernieuwen nu rondom verkoop. Met het sanctiebeleid voor de kwaliteit, dat is een nieuwe vernieuwing. Maar ook andere soorten, ander verpakkingen. En zo komt Marketing tot zijn recht. Dat was vroeger vloeken in de kerk bij onze telers; wat kost dat niet en daar kijkt die klant toch niet naar.

We hebben onze grenzen opgesteld, ook voor telers buiten het Westland. We beperkten ons daar immers mee. Je zat soms in dezelfde cirkel. Dus goeie telers erbij, die kunnen een verrijking zijn voor de club. Het is net voetbal, de een is laatste man en de andere spits. En zo runt de een het bedrijf, en doet de andere innovaties en R&D. Dat zit inmiddels allemaal in de werkgroepen, deze specialismen. Daardoor kan je heel snel schakelen. Dat is de kracht en daardoor ben je doorlopend aan het vernieuwen. En ik waardeer erg dat we snel kunnen beslissen. Dat is hier helemaal zo.

En wat is steeds efficiënt gebleken?

Efficiënt in mijn handelen is het binden, het communiceren en het betrekken van de telers. Ik haalde telers over de streep.

En wat was niet efficiënt?

Destijds in de Marketing was ik te naïef. Ik wilde dat onze telers meer aan Marketing gingen doen. Maar ik kreeg de Greenery niet mee. Ik liet mezelf twee, drie jaar aan het lijntje houden. Een dikke failure was ook de gesloten kas. We hebben daarin wel veel geleerd. Zeker in de werkgroep. Maar er waren er nog meer, zoals met de 'spark spread'. Je stroom verkopen en geen gas ertegen over inkopen. Maar het zijn ook allemaal zaken die horen bij de 'first adapters'.

Daarom hebben we ook heel duidelijk op de rem getrapt. Consolideren mijne heren. Nu eerst vlees op de botten krijgen.

Wat zie je als succesfactoren in je handelen?

Een succesfactor kan heel duidelijk de snelheid van handelen zijn.

Ik denk dat als het gaat over vernieuwen, dat ik dat ook in me heb.

Vanuit een gezonde winkel kan je weer innoveren. Als je op je vermogen moet interen dan ben je heel gevaarlijk bezig. En vandaar uit trappen wij soms op de rem, en dat vinden ondernemers niet leuk. Maar ik ben daarvoor verantwoordelijk. Als je het goed uitlegt wordt dit dan ook wel weer gewaardeerd.

Respondent Prominent Jong

Welke ontwikkelingen zijn er?

Het verpakkingscentrum heeft altijd tussen de telers en de Greenery gestaan en was gebruikt in constructies. Een ontwikkeling is dat we er meer naast gaan staan. De dienstverlening uitbreiden op basis van kostprijs plus en niet meer voor allerlei regelingen. Hieraan ben ik al een aantal jaren aan het werk geweest en dit gaat nu gebeuren.

Tot heden was het altijd achter de telers aanlopen en geen eigen beleid uitvoeren. Dus zijn we altijd bezig geweest om de telers tevreden te houden en de exploitatie laten draaien. En nu kunnen we naar de markt toe.

Welke kansen zijn er?

Ik denk dat onze markt wel groter zal worden. Ik hoop dat wij de dienstverlenende functie kunnen gaan uitbreiden en niet alleen binnen de vereniging maar ook daarbuiten zodat ik niet alleen afhankelijk ben van de eigen telers maar dat ik jaarrond meer structuur kan bieden, ook aan mijn werknemers. En ook de continuïteit beter kan bewaken.

Wat bedreigt jullie?

De AGF sector is grillig en ook de eigen telers zijn grillig en worden steeds grilliger en daar zit een risico aan vast, zeker als je aan het groeien bent.

Een bedreiging is dat het deels je eigen telers zijn, de bedreiging zit in de individualiteit die de telers hebben. We zijn een vereniging maar uiteindelijk zijn het de individuele telers die het maken. Voor mij is het altijd aan het eind van het jaar afwachten welk areaal ik in mijn mik geschoven krijg, dat vind ik een grote bedreiging en daarom zoek ik andere invullingen. Ik zou graag in een ander seizoenspatroon dingen vinden om te verpakken, maar ook meerdere producten om te verpakken om wat breder te zijn.

Ik heb niet de ruimte om actief ervoor te zorgen dat mijn capaciteit gevuld is. Ik denk dat dat het grote verschil is met een zelfstandige dienstverlener.

Uit de vragenlijst blijkt dat je een transformationeel leiderschap laat zien. In welke mate klopt dit?

Ik ben naar transformationeel leiderschap toegegroeid. Het levert uiteindelijk meer op.

Door het bedrijf wordt je ook een bepaalde kant opgestuurd. Ik denk dat ik meer door het bedrijf naar de eerste kant (doelen halen) gestuurd wordt. Ik kan hier wel lekker gaan brainstormen en alles de vrije loop laten en kijken naar de mogelijkheden en zien wat daaruit komt maar dat gaat niet in deze vereniging want dan ga ik tegen heel veel belangen in. Denk ik. Ik heb heel veel vrijheid, maar wel binnen een bepaald kader.

De organisatie blijkt meer aan verbeteren dan aan vernieuwen te doen. Klopt dit en is het passend voor nu en later?

Ik denk we eerst vernieuwen en daarna bezig moeten zijn met verbeteren. Verbeteren is hier een speerpunt omdat ik het niet ergens anders uit kan halen. Met een zelfstandig positie van het DC kan je meer gaan vernieuwen.

Voor puur het DC hebben we weinig strategie. We volgen de strategie van de vereniging. Ik heb wel een faseplan met uitbreidingen en vernieuwingen op papier gezet. Maar de stap die nu komt kunnen we al twee jaar niet maken. Dus er zijn wel plannen, maar het hangt erg op de vereniging en dat vind ik zonde. Ik heb daarin zelf geen rol. Ik voel me verschrikkelijk belemmerd door de vereniging. Al krijg ik zelf de mogelijkheden dan heb ik veel sneller

kansen om uitbreidingen te doen. Ik heb het idee dat ik één of twee jaar voorloop op de vereniging.

Belangrijker voor nu is verbeteren en voor de toekomst vernieuwen. De kostenstructuur helemaal kaal maken zonder regelingen, potjes, etc. In het verleden kon ik op vijf verschillende punten marge maken en nu alleen nog maar op het verpakken, dat is alleen maar goed want dan krijg je weer een drive om te verbeteren.

Ik zit nu in een cirkel want als ik teveel verdien op verpakken, dan moet dit geld weer terug naar de telers en ben ik te duur.

Ik moet nadenken over waar de DC over een paar jaar moet staan en dat koppel je aan hoe de zaak er nu voor staat en daar werk je dan naar toe.

We wijken op twee punten af van een normaal verpakbedrijf omdat je niet zelf bepaalt wat en hoe je verpakt en omdat je niet zelf je verkoop doet. En dat is heel apart.

Je hebt een effectual handel- en denkwijze. In welke mate onderschrijf je dat?

Ik ben heel erg van delegeren en heel erg van de mensen die er verstand van hebben die het te laten vertellen en die er ook over na te laten denken. Ik vorm mij over alles een mening en die zal ik geven ook. En de mensen die er bij betrokken zijn moeten de details weergeven. En daarnaast ben ik erg controlerend op dat gebied. Mensen zullen mij erg moeten overtuigen, als ik een ander beeld heb.

Ik ben flexibel omdat ik alle opties open hou. In principe pakken we alles op, daar zit het stukje flexibiliteit in.

Waar ben je trots op, van wat jij hier voor elkaar gekregen hebt?

De wijzingen in de kostenstructuur, daar ben ik trots op. Dat is mijn persoonlijke dingetje. Zeker omdat ik daar al drie jaar geleden mee ben begonnen en nu draagvlak heeft.

In mijn handelwijze is een stuk analyse en duidelijkheid wel belangrijk. Binnen de telers zijn er grote denkers bij maar op papier onderbouwen is een groot probleem. En ik denk wel dat mijn grote kracht is logisch na te denken en op papier zetten.

Bij mijn aantreden dacht ik, dat gaan we even fiks. Dat bleek wel anders. Het is een langdurig traject waarin je de mensen mee moet krijgen. Daarna stel je je doelen wel bij. Hoe reëel waren die plannen toen? Ik denk dat het de ervaring was die je mist. Het verwachtingspatroon te hoog.

Cijfers zijn hard, dat is gemakkelijk. Het mensenstuk is interessant en kost veel meer energie.

Krijgen we een stand alone positie dan kunnen we ook voorbij het verpakken kijken. Wat doen we bijvoorbeeld met de afval tomaten. We kunnen kijken of deze nog een andere bestemming krijgen. Er liggen echt wel dingen op de plank en we praten veel over deze dingen er zijn echter nog weinig concrete acties.

Respondent Agro Berg

Welke ontwikkelingen zijn er?

We zijn opgestart vanuit de collectieve gedachte. We noemen de eerste golf dan ook de collectieve golf. Een tuinder sluit zich aan voor 1 juli en wij zullen dan voor hem goed inkopen. En de tuinder accepteert de prijs en condities die daaruit komen. De klant laat het over aan ons. Dat was de eerste golf. Met de opkomst van de WKK wilde de kwekers zelf meer beslissingen kunnen nemen en dat is dan de tweede golf die weer wat hoger is dan de eerste. En ja dat klinkt een beetje stom maar de onze korte termijnstrategie is het uitstellen van de lange termijn strategie. We geloven erin dat we alle markten moeten ontsluiten zodat tuinders kunnen handelen wanneer en hoe zij zelf willen en op alle mogelijke manieren. We zijn de Alex van de energiewereld. En hiermee gaan we naar de derde golf en deze golf gaat kleiner worden op het moment dat je ziet dat het aandeel fossiele energie gaat afnemen en we naar duurzaam gaan. Dan moeten de handelsvolumes gaan dalen, dat kan niet anders. Wij geloven nog wel in een toepassing van duurzaam die netgekoppeld is. En dat je hiermee nog steeds handel, make or buy beslissingen kan nemen. Dus als de derde golf komt, dan wordt de tweede vanzelf lager. Daarvan dachten we een aantal jaar geleden dat we daarop al volop in zouden zitten maar dat is helemaal niet zo. De derde golf aan we clusters duurzaam in bedienen en waarop we een stap verder gaan. Nu zijn we alleen facilitator en kunnen wellicht naar de exploitatierol toegaan.

Het probleem met die golven is dat je nooit precies weet waar je zit. Ons doel is dat je altijd op deze golf zit maar ook vast bezig bent met de volgende. Op de huidige golf zaten we twee jaar te laat, door structureringen, dat hebben we inmiddels weer goed gemaakt. Daar hebben we wel van geleerd.

We hebben Agro energy opgezet met het idee van dit gaat het maximaal twee drie jaar doen. Want daarna is de energiemarkt volwassen. Wat dat betreft leven we nu al in de extra tijd. Doordat we de concepten aangepast hebben is er geen reden waarom we niet door zouden gaan. We trekken ook een soort mensen aan (intern) die dit leuk vinden om te blijven ontwikkelen en dan zie je dat het door kan gaan.

We zijn nu een aantal grote projecten aan het doen om ons klaar te maken voor de derde golf en dan zie je; dit is heel ingewikkeld, dat vergt veel van ons allemaal. Maar wij geloven ook dat hier een enorme opportunity zit. We zien dit niet als een bedreiging maar meer als iets van dit gaat gebeuren en dan is het een kwestie van je speelt er op in of niet.

Het tweede wat je ziet is dat in de overgang van de golf je de doelgroep gaat verbreden. Meer klanten gaan aan de gang net DCO. In Duitsland staan 6000 biovergisters met 9000 MW opgesteld vermogen. In Nederland staan 700 vergisters, dat is een megamarkt. En allemaal stuurbaar vermogen en als je daaraan denk; waarom zouden we deze niet doen? Waarin we wel toegevoegde waarde moeten bieden. Bijvoorbeeld met een geautomatiseerd biedsysteem.

Welke kansen zijn er?

Groen gas afhandelen binnen ENECO, dat gaan wij doen. Ook in België. En met ENECO gaan we nog meer doen en dan heb ik het niet meer over bedreigingen, maar zie ik vooral veel kansen.

Ons doel is niet een stip aan de horizon, dat is een soort wolk. De omstandigheden bepalen met welke weg je naar die wolk gaat en waar je in die wolk terecht gaat komen. Plus dat je die wolk nooit zal bereiken.

Dat de maatschappij niet maakbaar is, dat is er bij mij wel ingeramd. Je moet gewoon je weg zoeken in wat wel kan.

Je kan vanuit twee manieren business aanvliegen. De eerste is; je maakt een groot plan en gaat onwijs veel investeren omdat je groot resultaat verwacht. Noem maar even de Shell methode. Of je kan zeggen; ik laat het organisch groeien. Ik ga gewoon stapjes maken en iedere keer krijg je een beetje meer perspectief, je durft dan ook iedere keer een beetje meer. En dit laatste is echt mijn ding.

Ik zie bedrijven daarin ook veranderen. ENECO durft ook geen grote big bangs meer. Er is zoveel geld stukgeslagen. Alles gaat nu organisch. Ik geloof dat onze wereld meer het geleidelijke moet aanhangen.

Het blijkt dat jullie meer aan het vernieuwen zijn dan aan het verbeteren. Past dit?

We zijn nu toe aan exploreren. Dat is wel eens anders geweest. 2005 hadden we grote problemen die we zelf hebben opgelost. Vanaf 2007 konden we los en waren we echt vernieuwend bezig, maar wel met de handrem erop. Grote investeringen konden niet vanuit ENECO. Nu kan dit weer, zeker met de opportunity vanuit de derde golf, dat geeft weer veel vernieuwing.

Je laat een transformationeel leiderschap zien. In welke mate onderschrijf je dat?

In het MT moet ik veel tijd en moeite steken in; begrijpen wel elkaar nu goed. Ik heb daar moeite mee. Dat is dat groene waar ik niet goed in ben. Ik heb dat de afgelopen drie vier jaar echt moeten leren. Het dreigde echt te knallen. We zaten echt op twee snelheden. We hebben er alle vier echt aan moeten werken.

Specifiek de mensen die veel bij klanten zitten willen vooruit, vooruit, vooruit. Want de volgende ontwikkeling staat er al weer. Maar aan de achterkant moet de fabriek het kunnen bijhouden. Ik zit aan de eerste kant. Maar bij mijn verantwoordelijkheid hoort; en dat meen ik oprecht; het heeft geen zin te vernieuwen als de fabriek niet meekan. Je maakt alleen maar brokken. Het venwicht zit in het midden. Maar ik ben wel een type dat de achterkant van de fabriek wil blijven uitdagen om mee te gaan. In het MT moesten we wel een manier vinden om hiermee om te gaan, om dat evenwicht te handhaven. Ik stuur erop om in de gaten te houden dat dit mechanisme blijft werken, dat we niet uit elkaar groeien. Dat is het aller en allerbelangrijkste.

Vernieuwen zit wel een beetje in de genen van het bedrijf. Het oude Agro Energy was nou niet bepaald een verbeterbedrijf, dat was gewoon de markt in en scoren. Maar in de jaren 2005 en 2007 is het vooral verbeteren geweest, vanwege de slechte tijd in de tuinbouw. Dan moet je ook wel. Maar je ziet ook wel dat veel verbeteren vanzelf weer vernieuwen wordt. Het is een cyclus.

Het is belangrijk als je wat nieuws doet dat je het samen doet, voor de mensen voor wie je het doet. Wij doen nooit productontwikkeling zonder klanten. Er zijn altijd klanten bij betrokken.

Je af en toe ook eens durven te proberen, zo zitten we hier allemaal wel in elkaar. En dat is makkelijker als het commercieel wat beter gaat. Wij zitten in een klantsegment waarin het creëren van ideeën uitermate geschikt is. Het is een bijna onuitputtelijke bron.

Zo doen we op het gebied van duurzaam zaken met gesloten beurzen, dat levert ons dadelijk een groot voordeel op.

Wat zijn succesfactoren?

Vernieuwen is ook een kwestie van gewoon doorgaan. Ook als het tegenvalt. Dat hoort er ook bij. Niet bij iedere tegenvaller tot in de raad van bestuur meldingen maken waardoor er

een streep door het project gaat. Dat is soms zo'n kapitaalsvernietiging. Heb een visie en hou dit vast en natuurlijk moet je bijsturen. Maar niet van links naar rechts.

Vernieuwen is per definitie inefficiënt. Maar het is nodig, effectief.

Vernieuwen leidt ook wel eens tot fouten. Zelf hebben we een keer onze grootste concurrent in de markt gezet. Een koekoeksjong. Niet zo handig. Maar toen was het logisch. Wij konden het niet en dachten via een partnership met hen de zaak te regelen. Knap hoor, voor een start up. Nu bij RWE zijn ze de leading party geworden.

Respondent Agro Heuvel

Welke ontwikkelingen zijn er?

Handelen op de korte termijn met gas en daaraan gekoppeld elektriciteit is een ontwikkeling van de korte termijn. Wij spelen daarop in met platforms. Zonnepanelen en andere duurzame ontwikkelingen zijn de lange termijn ontwikkelingen. Verder is er een toename in flexibiliteit (van energie) dat als iets uitvalt dat het opgevangen kan worden. En dat weer gekoppeld aan binnen een dag zelf hiermee handelen. Dat is een marktkans waarop we nu volop aan het inzetten zijn.

Wat bedreigt jullie?

Bedreigingen zijn ook kansen, het is maar net zoals je het ziet. Vanuit deze gedachte is duurzaam ook een bedreiging. Behoeftes aan duurzaam is er en deze groeit ook gestaag. Als wij hieraan niets zouden doen dan gaan zij hun energiebehoefte uit duurzaam halen, zoals bijvoorbeeld bij een geothermie project, waarbij warmte gratis uit de grond komt. Dus proberen wij mee te denken en het concept te ontwikkelen, waarbij wij als partij er willen blijven. Op deze wijze groeien wij mee met behoeftes die in de markt ontstaan. Op deze wijze wordt een bedreiging omgebogen naar een kans.

Op enig moment denken wij dat energie niet meer fossiel wordt gevoed. Dat is aflopend. Dus wij gaan meer in duurzaam zitten.

We zijn heel lean & mean. We doen alles zelf, geen secretaresses. We moeten onze eigen broek ophouden. We leven van onze eigen opbrengsten uit ons klantensegment. Grote investeringen in duurzaam, daar vinden we elkaar met ENECO.

Je laat een transformationeel leiderschap zien, in welke mate klopt dit?

Ik kan erg inspirerend zijn. Mensen meekrijgen. Maar het doel wint het altijd, ik wil het doel bereiken. De manier waarop mag verschillen.

Ik vind het leuk als ik nieuwe dingen mag doen. Nieuwe mensen ontmoeten en mijn netwerk inzetten. Leuk. Maar toch dat doelgerichte; als ik geen doel heb vind ik het helemaal niet meer leuk. Als ik dan nog meer kan doen, iets wat ontzettend mooi is, dan denk ik wel dat ik dat erbij pak.

Het blijkt dat de organisatie meer meer vernieuwen bezig is, klopt dat?

Vernieuwend is passend voor Agro Energy, meer dan dat verbeteren. Er zijn best wel een paar oude handelsproducten maar alle ICT capaciteit verdwijnt altijd naar nieuwe producten. En dan is de ICT capaciteit op, zeg maar. Verbeteren, dat lukt dan gewoon niet. Het gaat altijd naar dat nieuwe, want dat zijn kansen en die boot wil je ook niet missen.

De markt is goed, de vraag is of je groter wil groeien. En dat willen we eigenlijk niet. We kiezen voor de omvang en kunnen dan kwaliteit verbeteren. Maar dan merk je toch, het zit in onze genen, als zich er een kans voordoet dat we daar toch weer heengaan. Het is een soort strijd, we zouden toch de kwaliteit verbeteren, maar dan toch.

Elk jaar weer een strijd voor de klanten is behoorlijk uitdagend, de prijsvergelijken en het doorlopend uitleggen. Het kost heel veel energie. Het is elk jaar weer spannend om te kijken of dat lukt.

Binnen de Marketing valt heel veel te halen voor mij. Toen ik hier binnen kwam, het zag er niet uit. Logo's zijn nu beter, website ziet er professioneler uit. Ik heb merkwaarde geïntroduceerd, waar we nu naar leven. Aan de Marketingkant kan ik me helemaal uitleven.

Vernieuwen kost mij de meeste tijd, je bent niet alleen met een nieuw product bezig maar ook met een nieuwe markt. Superintensief, want als ik het doe, dan doe ik het ook goed.

Nu ben ik weer een Nifit kennissessie voor onze klanten aan het ontwikkelen. Ik doe dit helemaal op kleur (n.a.v. kleurensessie / verkooptraining red.) Het kost me heel veel tijd, maar ja, het is ook weer iets nieuws.

Het vernieuwende begint wel met bepaalde mensen hier zeg maar. De mensen van facturatie en contractbeheer, daar zit niets vernieuwend. Meer bij Rien, Peter en vanuit mijn perspectief, daar zit het. En daar vullen we elkaar weer aan.

Ik weet altijd wat er gaande is, om het continue in te zetten waar ik het nodig heb.

Je hebt een effectual handel en denkwijze. In welke mate herken je dat?

Ik gebruik mijn hele netwerk. Ik ben er net mee bezig. Ik ben ook voorzitter van ons vrouwen netwerk; 'zo doet ze dat'. Zo ben ik aan een gewenste vrouwelijke verkoper gekomen. Bij zo doet ze dat heb ik bijna alles gratis voor elkaar gekregen met sponsors en zo.

Waar ben je trots op?

Trots ben ik op onze NS deal. Ik was toen net binnen en nog niet ingewerkt en in een monopolistenwereld. Tot stand gekomen in een relatie met mensen, de inkoper van de NS had vertrouwen in mij. De prijzen die ik had opgekregen om te dealen daar kon ik niets mee, dus ben ik zelf eens gaan rekenen, ik had ooit nog eens meegekeken met een econometrist. En zo heb ik de deal gedaan.

Ook een succes zijn alle vernieuwingen die ik hier heb doorgevoerd. Toen ik hier kwam was alles nogal analytisch ingericht, dus daar ben ik eens lekker doorheen gegaan.

Ik wil altijd meer, daar krijg ik ook energie van. Door meer neer te zetten wat van mij gevraagd wordt daar krijg ik energie van.

Vasthoudendheid is mijn meest efficiënte eigenschap. Ik ga het bereiken, je krijgt mij er niet af. Ook de mensen krijg ik mee, ik weet de juiste knoppen te bereiken.

We gaan het beter doen dan ENECO B2B. En daar geloof ik ook heilig in.

Wat zijn succesfactoren voor vernieuwen?

Niet te lang in de ideeënfase, ga het eens gewoon doen. Trial and error.

Respondent West Binnekamp

Welke ontwikkelingen zijn er?

Er is een bestaand spanningsveld tussen gereguleerde en niet gereguleerde activiteiten. Wat steeds grotere vormen begint aan te nemen. Een voorbeeld is zo'n rapport over maatschappelijk verantwoord ondernemen, je wordt in een soort keurslijf gedrukt waar je heel veel standaardisatie hebt. En ik denk dat je juist in de vrije markt heel veel te maken krijgt met maatwerk, en juist niet standaardisatie. Maar veel meer individuele oplossingen. Dat spanningsveld dat zie ik groter worden, ook in de interne organisatie. Het grootste spanningsveld ontstaat door beheersbaar en voorspelbaar aan de ene kant en dynamisch en snel anticiperen aan de andere kant. Ik denk dat die tegenstelling alleen maar groter wordt.

En de toekomst?

Na vijf jaar zitten we in de gereguleerde markt wel op een eindmodel. Er zijn nu nog heel veel innovaties en procesontwikkeling. Maar ik denk dat we dan naar een steady state model gaan, waarbij het beheersen van netten een soort routine is, waarbij alles kwalitatief is ingericht. Vervolgens zal je zien dat er allerlei dingen gaan veranderen waar ik niet geloof dat dat revolutie is maar evolutie, de energietransitie. De netwerkbedrijven krijgen daarin niet de rol die ze denken dat ze krijgen. Ik denk niet dat de netbeheerders daarvan de initiator worden, hooguit facilitator en daarmee krijgen ze het al moeilijk genoeg.

Verder zullen we ervaringen hebben opgedaan met nieuwe techniek zoals warmte.

Ook zullen we een wat grotere beheersorganisatie hebben. Je zal zien dat de plusactiviteiten die we hebben op een wat grotere afstand komen te staan van de gereguleerde activiteiten. De kerncompetenties die nu voortkomen uit het netbeheer die komen dadelijk uit de vrije marktactiviteiten. In de vrije markt daarin zit juist de kracht van onze ICT en de maatgerichte oplossingen. Ik geloof wel dat dit gaat omdraaien want de 'boost' is te verwachten uit de vrije markt, eerder dan vanuit de gereguleerde markt. Want vanuit de gereguleerde markt zal het eerder zijn om te optimaliseren. En vanuit de vrije markt is het veel meer gericht op klantvoordeel en daar verwacht ik veel meer van, die ontwikkelingen gaan veel sneller.

Welke kansen en bedreigingen zijn er dan?

Er is maar een grote bedreiging en dat is wat er bij de gemeenten gebeurt. Kijk wat er in de kranten staat. Er zijn grondposities genomen waarop zwaar moet worden afgewaardeerd en op enig moment komen ze in de problemen. En voor een noodgeval zou (de verkoop) van ons bedrijf een oplossing kunnen zijn.

Een andere bedreiging is de omvang van ons bedrijf. Een nichespeler zo als wij, dat kunnen we wel volhouden. Je komt echter een keer op een punt dat je invloed op de besluiten in sector ongeveer nul is. En dat betekent dat je met je organisatie aanhobbelt achter het gedachtegoed van de grote (energie netwerkbedrijven). Voor ons betekent dit dat je steeds inefficiënter wordt.

En waar zit de kans, want dat vind ik veel leuker; doordat de andere partijen steeds groter zijn geworden, ze zijn log geworden, ze redeneren van binnen naar buiten, ze zitten te ver van hun klanten af. Wij hebben dat niet en zijn daardoor veel meer in staat om te kunnen innoveren. En als die innovaties dan komen, laten we dat dan in de vrije markt doen, want als het gereguleerd wordt, dan wordt je geacht dit kosteloos te delen met elkaar en daar heb ik dan niet zo'n zin in.

Enorme kansen zitten ook in de digitalisering, de informatiestromen worden steeds belangrijker. Laagwaardige arbeid verdwijnt er komt steeds meer informatie uit processen en daar moet je wat mee doen. Informatie moet je concurrentievoordeel opleveren.

Het type leiderschap wat u voorstaat is transformationeel, is dit herkenbaar?

Dat snap ik wel en is verklaarbaar. Zeker vanuit mijn rol. Geen wilde avonturen, dat is ook wat de commissarissen verwachten. Ik voel dan ook zeker regelmatig dat ik afgeremd wordt. Dat is niet altijd even gemakkelijk. Dat zie je aan het geothermie project. Op het moment dat je kan kwantificeren hoe groot je kleerscheuren zijn die je kan oplopen in zo'n project. En je kan kwantificeren hoe groot het succes wordt dan kan je zo'n kans pakken. Zonder dat er later wordt gezegd; zie je wel.

Herkent u dat u effectual denkt en handelt.

Dat klopt wel, het nieuwe trekt. En ach, het bestaande verbeteren, dat hebben we al eens gedaan.

Aangegeven is dat er meer aan exploitatie dan aan exploreren wordt gedaan. Herkent u dit?
Dat klopt.

In welke mate is exploiteren / verbeteren passend?

Voor netbeheer is dat prima, die zit in de kwaliteitscyclus. En je product verandert niet. De dienst verandert niet. Het moet alleen beter. Goedkoper, betrouwbaarder en veiliger.

Ik zit wel in een spagaat. Maar bij het invullen van de vragenlijst prevaleert de basis (netbeheer). 80% van de omzet komt hieruit en 95% van het rendement komt hieruit. Maar de plusactiviteiten zijn het leuke. Ik kan mij niet voorstellen als we die niet hadden dat ik hier nog gebleven was. Zonder vrije marktactiviteiten is er geen uitdaging, tenminste, niet voor mij. Er is niets leuker dan een opdracht binnenhalen en een project succesvol afronden. De competitie, het slimmer zijn dan je concurrenten. Eigenlijk willen aantonen dat je de beste bent. Dat spel, dat is leuk. Ik ben dan wel netbeheerder, maar in mijn gedrag niet. Ik heb wat ervaringen uit mijn vorige bestaan en dan liep ik aan tegen dat soort bedrijven (netbeheerders) en dat stond mij zo tegen.

Hoe zou het wel moeten groeien, wat wilt u bereiken?

Dat zit opgesloten in de netbeheer plus gedachten. Klanten moeten niet het gevoel hebben tot ons veroordeeld te zijn. De drive die ik heb bij netbeheer is laten zien dat het anders kan. En dat een netbeheerder niet intern gericht hoeft te zijn. En dat die wel weet wie al zijn klanten zijn. Daarnaast wil ik dingen doen in de organisatie waardoor het sprankelt, dat we iets bereiken met de club. Wat mensen trots maakt en wat er voor zorgt dat mensen graag voor dit bedrijf willen werken. Eigenlijk wil ik bereiken dat mensen denken, er is niets zo leuk als hier werken en dan gebaseerd op succes wat we hebben.

En hoe doet u dat dan?

Niet vanuit een masterplan maar initiatieven ondersteunen die deze kant op gaan. Een voorbeeld hierbij is EWEB. Op moment dat zo'n vraag komt is er in no time besloten; daar gaan we geld instoppen. Hoewel we op voorhand wisten dat we dat niet gedekt kregen. Maar het is een enorme kans. Al is het maar om af te zetten tegen de beweging van het tegengaan van private netten. Verder zie je de private netten; niemand doet daar wat in en wij wel. Dat heeft wel een reden. Dus wat doe je, met name kijken naar de kansen die zich voordoen. En het traject wat we nu aan het doen zijn is eigenlijk de boel omdraaien; wat kunnen goed en wat kunnen we er nog meer mee. We hebben onze kansen al eerder gepakt en nu zit je op het punt dat energie en ICT gaan integreren. En daar moeten ook weer kansen uitkomen. En nu is de vraag; hoe kunnen we deze identificeren.

Hoe verdeelt u de aandacht tussen exploiteren en exploreren.

Ik ben net een mens en dus gaat de meeste aandacht uit naar wat je leuk vind. Er is nu (bij netbeheer) wel wat blijven liggen kijkend naar de bedrijfsprocessen. Maar ik denk wel dat je ook bij netbeheer naar het vernieuwende kan zoeken. Ook hier kan de afvragen; in hoeverre zijn we nu de slimste netbeheerder. En hoe zetten we onze technologische kennis in. Waar ik ook mijn lol uithaal bij netbeheer is dat "ontnutschen". Dat komt voort uit het onbehagelijke gevoel wat ik zelf heb als ik weer moet vertellen dat ik bij een nutsbedrijf werk.

Wat is dan vernieuwen bij netbeheer?

Een andere werkwijze, ICT inzetten. De E en G wachten slimmer maken, dat vind ik wel leuk. Beveiligingsmiddelen slimmer maken. En wat ook leuk is bij netbeheer is de WK crisis, waar iedereen zit te temporiseren zeggen wij; vol gas erop. Daar haal ik ook leuke dingen uit. We zijn de enige geweest met congestiemanagement, ook bijzonder vernieuwend. Dat zijn de dingen waarmee je de organisatie kan laten onderscheiden. Maar goed, wat is dan minder gegaan; het gehele beheer en onderhoud. Daar is dus het achterstallig onderhoud.

Ik kwam ook op het juiste moment binnen. Het net is alleen maar gegroeid. Dus waar zijn we mee bezig; met uitbreidingen en nieuwbouw, leuk!, projecten.

Is de dominante beweging in de organisatie anders dan wat u vindt?

Ja, nieuwe werkwijze, hoe kunnen mensen meer effectief inzetten. Er zijn hier maar weinig leidinggevendenden die de mensen managen op productiviteit. Ik heb dat zelf ervaren, heb het maar eens over de werktijden. In het management zijn de mensen echter wel snel enthousiast, maar daar zit een probleem. In hoeverre wordt dit enthousiasme verder doorvertaald naar beneden en naar uitdagingen, dit in plaats van bedreigingen. Verder mis ik de hands on. Over een idee wordt eerst drie keer gezocht en een plan van aanpak gemaakt of veel plannenmakerij. En na een tijdje weten we niet meer waarom we dit ook al weer wilde. Kijk naar het mobiele trafo station. 2 jaar geduurd, kom op. Iets nieuws lijkt een verstoring. Typisch nutsdenken. Eerst het een dan het ander. Kom op je heb een hele emmer met verschillende taken.

U scoort op kansen, flexibel, vermijdt beperkingen. Voorzichtig met financiële risico's. Klopt dat?

Ja een simpele gedachte, ik mag geen stappen nemen waarmee ik de organisatie op het spel zetten. Aandeelhouders verwachten een rendement. Dat hoort bij mijn verantwoordelijkheid. Verder is dit bedrijf leuker voor onze mensen. Dit in plaats van een gedwongen overname.

Bijvoorbeeld verder ook bij het meetbedrijf, het zelf ontwikkelen van de meteruitlezingen, die kansen die dit oplevert. Maar ook met EWEB. Best risico's maar met grote kansen. Allocatiediensten voor private netten is er ook zo een. De basis is dat je het speelveld kan overzien. Als je dit hebt en het gevoel erbij dat je in controle bent maakt de keuzes een stuk makkelijker.

Welke kenmerken zijn nodig voor verbeteren?

Niet tevreden zijn is een kenmerk om te moeten verbeteren, niet accepteren, er is meer te halen. Bij vernieuwen is dit vervelen. Je drive is uitdaging. Bij verbeteren heb je dit vaak al gedaan.

Respondent West Dijk

Welke ontwikkelingen zijn er?

De belangrijkste ontwikkeling die ik zie is de move naar de vrije markt en dat wij daarin een rol willen spelen. Deels is het een bestaande markt die vrijgekomen is waarin wij ons opnieuw moeten positioneren. Het voorbeeld hierbij is de middenspanningsdienst en de metermarkt die opeens zijn vrijgekomen en wij noemen dat dan ineens netbeheer plus, omdat de hele omgeving veranderd is.

Met welke kansen?

De kansen zijn dat je deze activiteiten kan uitbouwen, we doen het al sinds jaar en dag dus dat betekent dat je daarin al behoorlijk wat kennis en expertise hebt en we hebben ook een organisatie die dat kan uitvoeren. Je kan deze kansen dan ook benutten, verder dan je eigen markt.

Welke bedreigingen zijn er?

De bedreiging is dat je altijd op deze markt hebt gezeten, je krijgt andere spelers waarmee je moet dealen. Dit is nieuw en dat betekent schakelen.

Voorbeelden zijn het inrichten van de verkooporganisatie die ik heb gedaan. We moesten op een andere manier acteren, zoals het opzetten van een productportfolio, we moesten deze zaken ook kenbaar maken in de markt. Ik heb vormgegeven aan een aantal deze processen.

En zijn nog meer zaken gebeurd, ook in onze eigen organisatie. Het gaf ook frictie. Ook als je kijkt naar onze projectorganisatie, daar is een soort splitsing ontstaan. Daar ben ik heel actief in geweest om daar invulling aan te geven. Daar is behoorlijk wat in veranderd. Er is een andere wijze van acteren.

Er is geen duidelijke voorkeur voor effectuation / causation in de vragenlijst, klopt dat?

Ik hou wel van de mix, van de breedte. Ik denk dat dit in mijn persoon zit. Ik heb geen uitgesproken voorkeur voor de een of voor de ander (causation / effectuation). Ik vind het ook leuk om verschillend te acteren. Dat is een deel van mijn principe.

Kijk naar Jos en de asset registratie; we gaan nu naar een andere denkwijze, voorheen was het heel stabiel met ook weer een hele andere actering van Jos. Dat betekent ook weer een heel ander soort coaching van mij.

De organisatie houdt zich meer bezig met exploiteren, in welke mate is dit passend?

Exploiteren is wel passend als je kijkt naar onze core activiteiten, dan is dat toch gewoon voorgeschreven. We zijn een monopolist, daar draaien we op. Daar moet je het zoeken in efficiëntie. Ieder deel van onze activiteiten hierin moet je zo oppakken. Het knellende is dat we ons willen onderscheiden met 10% a 20% van onze activiteiten en dat vraagt een compleet andere aanpak. En dat is toch wel een heel boeiend spanningsveld. Mijn rol is hieraan invulling te geven maar het merendeel is wel in het monopolistische en vastgestelde gebied en zit minder aan de vernieuwende kant. En daardoor zal daar ook minder aandacht naar toegaan. Daar geldt minder vernieuwend maar meer aan de efficiency. Ik begrijp dat. Ik handel ook zo. Kijk maar naar het jaarplan, het merendeel is gericht op verbeteren. Er staan maar heel weinig acties op het vernieuwen. Dat wordt ook ingegeven door de visie die we hebben, we zien het ook als een plus. Ik heb daar voor een groot deel invulling aangegeven, ik sta achter de strategie. Ik zie ons niet echt groeien in de plusactiviteiten. We pakken de leuke snippers die om ons heen liggen omdat het heel goed past en daar geven we prima invulling aan. Je kan wel een andere visie hebben, maar dan moet het roer om, dan moet je compleet anders gaan organiseren, wat ik overigens ook wel leuk zou vinden.

Vernieuwend vind ik wel als we opeens gaan acteren in een andere markt. Een echte vernieuwing vind ik het asset management.

Als management heb je een trekkersrol. Je moet altijd helder laten zien; we gaan die kant op. We gaan daar naar toe bewegen. Voor mij moet dan ook helder zijn; we gaan die kant op, want ik moet de organisatie die kant op trekken. Dus per definitie is mijn beeld verder dan die van de organisatie.

Vernieuwen en verbeteren vind ik beide leuk, allebei is namelijk bewegen.

Financiële zaken liggen gevoelig hier, kijk naar het competentieregister; mijn financiële slagkracht hierin is beperkt. Maar ik kan er wel in werken, als ik wat nodig heb staat de organisatie ervoor open. Maar nu hebben we een groot financieel project, ieder stapje daarin ben ik geneigd te overleggen. De gevoeligheid van onze organisatie op dit gebied maakt dat ik mij ook zo opstel.

Ik sta nu voor een grote investering met LumiDim. Maar onze organisatie kan het ook niet, ik loop gewoon stuk op een aantal ontwikkelingen. Onze organisatie is niet in staat om dit product verder te tillen. We gaan het product dan ook onderbrengen bij een andere organisatie.

Verbeteringen worden vaak ad hoc ingezet. Dat deed ik zelf ook, ik zie wat en ga er mee aan de slag. Maar wat onduidelijk bleef dat was de voortgang. Is het helder met welk plan we werken? Nu spreek ik de zaken met de teamleiders door, laat ze een keuze maken in belang en laat ze een plan van aanpak maken. Waar wil je over een maand staan en waar over twee maanden en zet dit in een planning. Dat zie ik als een hele effectieve aanpak, want soms haal je het eind niet, maar ondertussen heb je wel wat successen geboekt.

Lumidim was fingerspitzen gevoel, dat ging spontaan. Er broeit wat, je hoort wat, je ziet wat, etc. Wat is er zelf van geleerd het is dat je eerst een goede businesscase moet hebben. Want er werd maar wat geëxperimenteerd en gedaan. Met een businesscase is zo'n product van te voren wat beter uit te nutten, iets wat nu gaande het traject pas gebeurde. Maar een businesscase kan je ook remmen, want je ziet dat gaande het traject uitgangspunten ook kunnen veranderen. Dus bij het vernieuwen is het creatieve erg belangrijk. Het creatieve laat zich niet altijd vangen in structuren. En met structuren maak je dingen dood, dus je moet ook wel dingetjes proberen. Dus gemengd als ik het achteraf beschouw.

Als management zien we chaos, en je wilt daarin ordenen. Dat is een van de rollen. En je wilt de dingen efficiënt laten lopen. Anderzijds als je kijkt naar het ondernemen, het vernieuwen dan moet je juist chaos creëren. Want juist in die chaos ontstaan nieuwe dingen, nieuwe zienswijzen en daar kan je ook mee sturen.

Geleerd: verbeteren in een grote stap en daarin niet duidelijk zijn. Dat werkt dus niet. Dan weet je niet wat je tussentijds geboekt hebt en het is gewoon onduidelijk. Het doel staat dan te ver weg. Als het niet SMART is voor de personen die eraan werken dan is het niet effectief.

Respondent Priva Prins

Welke ontwikkelingen zijn er?

Wij gaan een strategische richting zoeken waarbij een hele slimme combinatie gaat komen tussen productleverancier en diensten. Het is een strategische keuze. We willen bij Priva de diensten verweven in de producten die we maken. Waarbij software componenten belangrijk zijn. We hebben een platform, een basis, die zal overal en altijd het zelfde zijn, ook internationaal. En deze moet gemakkelijk toepasbaar zijn op lokale omstandigheden. De softwarelaag die erboven zit die moet adaptief zijn aan de hand van de diensten die we ontwikkelen. De dienst is echter nooit onze business. We doen alleen diensten als businessopener of als driver om vervolgens onze producten te kunnen verkopen. Als Priva kunnen we dan heel erg voor in de keten beïnvloeden waarbij we aan het eind als fabrikant of leverancier kunnen leveren aan de productlijn.

Als je van buiten naar binnen kijkt is Priva echt een bedrijf wat een bijdrage wil leveren aan het verbeteren van bepaalde issues, waar we voor staan in de wereld. Omdat de thema's die bij ons actueel dit ook zijn op alle politieke agenda's op de hele wereld. En dan heb je het over klimaat, water en energie. Wij zullen ons altijd hierin bewegen. Dus we zullen een bedrijf worden wat ook een advies zal kunnen geven aan de wereldvoedselorganisaties, een FAO en bij de VN aan tafel mag schuiven.

Welke kansen zijn er?

Groot, maar ook een gevaar. We moeten ons niet overeten. We zijn hiermee twee jaar terug begonnen maar nu zijn we echt aan het bouwen. De hardware is al gerealiseerd. En het is heel zwaar, ik vind het heel zwaar. Ook voor de organisatie zelf. Je moet natuurlijk professionaliseren, je moet groeien van een familiebedrijf naar een headquarter functie, met lokale en internationale vestigingen. Waar ook de engineering lokaal gaat ontwikkelen. Dat vereist heel veel van je organisatie hier. De grootste bedreiging is een explosieve groei van mensen omdat je het niet kan managen. Dat je hier te groot wordt omdat ze in Amerika vragen hebben die ze niet kunnen oplossen. Omdat we daar niet goed genoeg opgeleid en getraind hebben. Het niveau van de mensen waarmee je werkt moet meegroeien.

We hebben een concept met echte waardecreatie bij Building. We leiden onze klanten op, certificeren ze en ze kunnen daarna de software in bedrijf stellen. Maar wel in 30% minder tijd dan onze concurrenten, dus iedereen wil met Priva werken. Maar ze kunnen op het platform ook hun eigen unique selling point bouwen dus we hebben klanten zoals Cofily die zich in de energie gaat specialiseren en Kropman in de zorg en Rensen in de Pharmacie. Allemaal een eigen domein op ons platform. Dus we hebben een relatie opgebouwd met onze partners die eigenlijk uniek is en ook heel sterk. Dus wat je klant bouwt op het platform, kunnen wij weer verankeren in onze software zodat we dat weer kunnen terugleveren. Dat is heel sterk. Hetzelfde willen we ook voor de glastuinbouw gaan doen en dan kan je internationaal echt groeien omdat je domein neerlegt bij lokale installateurs. Het betekent wel dat je bij deze installateurs derdelij support moet verzorgen, anders krijg je alle vragen weer. En dat alles is een enorme omslag.

Als ik jou vragenlijst vijf jaar geleden had moeten invullen, dan was het anders. Ik was toen veel opportunistischer.

Ik had ook niet gedacht dat het zoveel moeite zou kosten, om de balans te houden en hoe er aan je getrokken wordt. Het is een gevaar, je bent je imago zo kwijt. En de herrie die het geeft. Bestaande productlijnen verouderden en die moeten weg. Dat zagen we ook aan Priva Meetservice, dat doet echt pijn. En dat was ook een nieuw product in een nieuwe markt. Ik zou nu eerst om me heen kijken om te zien met wie ik kan samenwerken.

Waarmee is het bedrijf nu bezig? Vernieuwen of verbeteren?

Op het ogenblik verbeteren, en dat kan ook niet anders, we kunnen op het ogenblik weinig vernieuwen. Dat komt wel, maar nu niet. Alles is nu en ook het komende jaar, gericht op het verbeteren van de interne processen. Met dezelfde pool aan mensen moeten we meer business gaan doen. Want de eerste release van het platform staat halverwege 2012. Eerst gaan we voorzichtig, maar daarna gaan we boomen. Vanaf 2013 gaan we echt los.

We doen wel vernieuwing, maar dat zit in een apart clubje, dat is apart georganiseerd. Daar bemoei ik me zelf het meeste mee. En daar gebeuren ook de leukste dingen. We brengen ook genoeg nieuwe dingen uit. Nieuwe groeien met planlab en een water geef systeem. Verder urban farming, natuurlijk er gaat echt wel wat loskomen.

Ik ben echt wel een vernieuwer en pas eigenlijk niet bij een standaard organisatie. Maar ik doe het met het besef dat dingen (verbeteren) moeten gebeuren om zover te komen. Buiten moet je kijken wat er moet gebeuren en binnen moet je ervoor zorgen dat er aansluiting is. Je moet buiten niet te snel. En de druk is soms best hoog. Soms moet je even temperen.

Het ultieme wat ik wil bereken is wat Apple heeft. Dat je alleen dat woord hoeft te zeggen. Maar dat is alleen nog maar een regievorm. Mijn ontwikkelaars, wat eerst nog alleen kloppers waren, ontwikkelen nu als een regieclub. Ik wil dat ik alleen nog maar architecten heb en al het andere doen we in partnerships. Met hardware hebben we dit al gedaan, alles is neergelegd bij Prodrive. Dat was echt een megaslag.

Ik stippel niet alles bewust uit, maar het moet wel passen in de periferie van de thema's waar je strategisch mee bezig bent. Soms gooi je wat lijntjes uit omdat je op zoek bent naar een ontwikkeling. En partijen dienen zich dan aan, tegelijk kijk je naar welke partijen actief zijn. En welke bedrijven kunnen iets betekenen voor ons. En zo maak je je speelveld. Met open ontwikkelingen haal ik allerlei partijen erbij. Niets met contracten, alleen nog maar snuffelen aan elkaar. En in een pilot gaan we met elkaar werken, dan haal ik die erbij en dan weer die. Ieder met zijn eigen expertise en zo groeit het. Het kost niet veel, en je bent samen aan het bouwen.

Is er een dominante beweging in de organisatie die soms anders wil?

Wel geweest maar nu niet meer. Begin 2006 moesten we afscheid nemen van de kachels en terug naar de core. Dan zijn er nog wel eens mensen tegen. Maar met successen en deze vieren wordt dit langzaamaan anders. Dan zien mensen de goede kanten en staan we soms ineens in een rijtje met grote namen als Shell en Philips. En dan komt er gezamenlijke trots.

Wat is een kritieke situatie waarin vernieuwen en verbeteren een rol speelde?

Ja, er zijn er wel een paar geweest. Fusion, daar verkochten diensten terwijl we nog geen diensten organisatie waren. We verkochten producten terwijl er nog geen product is. Dat heeft heel veel geld gekost. Dat was heel vernieuwend, maar niet goed. Priva Meetservice was er natuurlijk ook een. Ook een vernieuwing vanuit een adviesclub vandaan. Het was ineens een productlijn, maar nooit als product ontwikkeld. Geen generieke software. Toch hebben we ook veel geld verdiend aan het constant verbeteren van je bestaand product. En dat is ook een valkuil, want je bent goed in het updaten van je product en te doen alsof het nieuw is. Maar innovaties erop doen is toch echt iets anders.

Respondent Priva Zeelen

Welke ontwikkelingen zijn er?

Internationaliseren. Voor Agro zijn we al internationaal bezig en voor Building bestaat er een lonkend perspectief. Maar dat heeft nog wel wat consequenties voor de organisatie. Als je internationaal wil opereren dan moet je bedrijfsvoering daarop afgestemd zijn. Je kunt je niet meer veroorloven een foutje in je product te hebben waardoor je de hele wereld over moet om dat te corrigeren. En dat betekent dat je de ontwikkelorganisatie, net als de marketingorganisatie, aan het professionaliseren bent. Voor Marketing is dat erg logisch want de wereld, dat is markt. Voor Ontwikkeling is dat anders, die moeten zo gaan inrichten dat ze stuurbaar zijn, voorspelbaar. Dat is de stap die we aan het maken zijn. En dat is eigenlijk al een beetje begonnen bij het integreren van de beide ontwikkeltakken van Agro en Building. En dat dwingt je al na te denken over; welke werkwijze gaan we overnemen en daardoor positioneer je je als bedrijf anders. Dus internationaliseren als marktgedreven grootheid en professionaliseren als eigen business met het gegeven dat je ook een wat groter bedrijf wordt. Terwijl daarbij het wel van belang blijft dat je de charme van het kleine bedrijf, de dynamiek en het snel kunnen volgen van de markt, dat je die wel wil behouden. Deze dingen, daar zal het succes van afhangen.

Wij hebben er bewust voor gekozen om de vernieuwing los te koppelen van productontwikkeling. En je ziet dat we dat lastig vinden want we hebben een Innovation & Research afdeling en een Research & Develop organisatie. En beide hebben die 'R'. En als je naar de praktijk kijkt dan is R&D ook de ontwikkelclub die de dingen zeg maar 'goed' maakt. Wij (I&R) kijken naar de kansen en in een 'proven concept' stellen we de haalbaarheid vast, maar dat is nog geen product. Als het bij ons klaar is, dan is het nog niet geschikt om bij een klant neer te zetten. Daarin zie je al die twee soorten (vernieuwen en verbeteren) in terug. R&D kan kijken of het product helemaal klopt, robuust is en noem maar op. Dus wij kunnen de snelheid houden en nieuwe ideeën toetsen. De dingen waar wij goed in zijn.

De afgelopen 10 jaar zijn we vooral goed geweest in verbeteren. Er waren wel vernieuwingen die getuigden van visie. In deze tijd zijn we ons steeds meer gaan realiseren dat onderzoek iets anders vraagt, andere mensen, dan productontwikkeling, en dat je allebei nodig hebt.

Met het stage gate proces wat we hebben moeten we ervoor zorgen dat wij als afdeling erin komen te zitten in plaats van ernaast.

Als we aantal jaren terug kijken dan was het allemaal niet zo georganiseerd, maar ging het toch goed. Maar ik zie het voordeel van het inrichten van het proces. Het is een middel en geen doel. En dat het altijd gewerkt heeft, dat doet het ondernemerschap.

Het blijkt dat u een transformationeel leiderschap laat zien. In welke mate klopt dat?

Ja, ik heb een broertje dood aan de controlerende kant. Ik vind deze job juist leuk omdat je mensen kan laten ontwikkelen. Maar zodra het een beetje staat vind ik het niet leuk meer.

Het blijkt dat u meer aan exploiteren doet, klopt dat?

Ja, er is een slag geslagen, maar je kunt ook zeggen; er zit meer potentie in deze club. Er zijn best grote stappen gemaakt, en dat willen we eigenlijk ook een beetje terug. We worden wel gezien als high end innovatief, maar we zouden daar een grotere impact kunnen hebben. En niet alleen voor onszelf, maar ook voor de sector.

Wat vind jij zelf leuk om te doen?

Als het om de keuze gaat verbeteren of vernieuwen, dan is het voor mij vernieuwen. Dat heb ik eigenlijk altijd al gehad. De eerste keer is het spannend, de tweede keer om aan te tonen

dat het ook snel en effectief kan en de derde keer is eigenlijk al vervelend. Deze karakteristiek zit erin.

Wat wij hier doen in I&R is het beter doen van onderzoek, dat is eigenlijk een verbeterslag. Die wel heel veel creativiteit in zich heeft.

Controleren, daar heb ik een hekel aan. Een voorbeeld is tijdschrijven, daar zijn we duidelijk over. De basis is dat we het aan het einde van de maand hebben, ik ga er niet elke week achteraan lopen. En als een projectleider vindt dat die dat wel nodig heeft, dan mag hij zijn mensen gaan inspireren hiervoor. Die een keer per maand, daar sta ik helemaal achter, daar stop ik ook tijd in.

Voor mij is de mens kant steeds belangrijker geworden. De mensen een stapje verder brengen. Ik ben ook aan het doorschuiven naar de mensen die voor mij misschien niet vanzelf zo dicht bij zijn. Ontwikkelingen van mensen en het leiderschap daarop, daar ken ik wat theorieën over (...) in de vijfde fase gaat alles op de automatische piloot maar de zesde fase die is gevaarlijk, dan ga je je vervelen en inkakken en dat past niet bij de aard van het beestje, dan moeten we weer vernieuwen.

Wat is belangrijk voor het bedrijf?

Als je nu kijkt is er een heel groot potentieel voor verbeteringen om een deelmarkt te pakken. Je kan nu met bestaande en verbeterde producten een groot deel van de markt pakken. Dat is gewoon omzetgroei. Daar hoeft je niet eens heel zwaar voor te vernieuwen. Wat je wel ziet is dat ons bedrijf high end zit. We begeven ons niet in het laagste deel van de markt, van top naar mid hebben we eigenlijk nodig. Dus je ziet dat de synergie wat high end doet, en wat ontbreekt, dan moet je het alleen maar van de verbeteringen hebben. Maar de grootste groei op de korte termijn is het gemakkelijkste uit de verbreding te halen. Maar in de high end producten, bij een verzadigde markt, halen we 10%-20% weg vanwege nieuwe functionaliteit in onze producten. Je komt niet zo gemakkelijk weg met een leukere toeter of een bel.

En als je dan in de bedekte teelt zit is het belangrijk voor ons om te kijken of je zonder al teveel inspanningen je op afgeleide markten kan begeven.

Waar bent u trots op van wat u voor elkaar heeft gekregen?

Om de gehele organisatie te laten zien dat we als organisatie meer kunnen dan we denken. Dat ligt voor een deel aan de ontwikkeling die bij ons draait. Alles wat je min of meer dichtbij hebt, daar kun je invloed op uitoefenen. En dat heb ik ook voor een belangrijk deel zelf mogen bouwen. En gaandeweg leer je dat er heel veel expertise is in de organisatie. En dat er ook wel een paar belemmeringen zijn. En als je kunt laten zien dat mensen meer kunnen als dat ze zelf voor mogelijk houden, dat vind ik mooi. En daar heb ik op aangestuurd. Nu gaan mensen met vertrouwen op pad en dat maakt het net scherper dan voorheen.

Niet alleen mijn mensen mogen werken aan mijn projecten. We vragen aan iedereen; denk mee. Mensen van R&D en I&R werken soms door elkaar heen. Zo schuiven dingen in elkaar en is het team niet geïsoleerd. Dat stelt wel eisen aan de mensen die op de interface zitten. De mensen die heel gemakkelijk de punt op de "i" zetten zullen niet gemakkelijk de sparring partner van mijn mensen zijn. Er zijn mensen die daartussen passen en proberen we dan ook te organiseren. Op beide vlakken moet je het zo inrichten dat het 'overloopt'. Dan versterkt het elkaar. En ik hoop dat de weg die we daarmee creëren ook de overstap van anderen gemakkelijker maakt.

Wat zou u hier als eerste veranderen?

Kijkend naar de markt zou ik hetzelfde doen als de huidige strategie. Ik zou wel zwaar gaan inzetten op het verbeteren van de organisatie. En dan met name aan de mens kant. Dat we

de processen op orde krijgen, dat gaat wel lukken, maar er zit nog zoveel potentieel, juist aan de mensen. Mijn geloof is; er zit zoveel kracht in mensen, en je moet de voorwaarden scheppen om dat eruit te laten komen. Er zijn niet zoveel bedrijven die daarin succesvol zijn, om dit op grote schaal te doen.

Het resultaat hiervan is dat je het commitment nog groter maakt en meer integraal. Mensen raken sneller op elkaar ingespeeld en kansen worden beter opgepakt. De mentaliteit in de processen wordt ook beter zonder dat deze processen leidend zijn en ieder vanuit zijn eigen expertise. En nogmaals, er zitten hier hele mooie mensen binnen.

Respondent VSH Mos

Welke ontwikkelingen zijn er?

We gaan ons focussen op het buitenland, omdat er voor bepaalde typen arbeid geen werk meer is. Bijvoorbeeld de grote leidingbouw, zoals deze vroeger voor Gasunie werden gedaan. Dat gaat gewoon ophouden. Verder focussen wij op kabelleggen voor windmolenparken, we hebben daarvoor een schip laten bouwen. En het werk waarin wij zitten, daar komt de service provider.

We zijn niet de goedkoopste partij, daarvoor hebben wij teveel calculatoren en werkvoorbereiders. Er zijn partijen die een kabel goedkoper kunnen leggen dan wij. Dus wij moeten kiezen. Moeten we aan de onderkant voor de laagste prijs bouwen, of moeten we een stukje toevoegen. In werkvoorbereiding, in engineering of aan de achterzijde in beheer. We moeten in deze kolom gaan opschalen en daarom past een service provider wel. Hoewel we daar ook wat kanttekeningen moeten plaatsen, we weten wel waar we staan. Het is niet zo dat wij ons nu direct een service provider vinden. We zien het wel als een kans.

Wat bedreigt VSH?

Een van de bedreigingen is het vakmanschap. De kwaliteit komt in het gedrang. Kijk als je een storing moet oplossen s'-avonds om elf uur, dan komt er wel wat bij kijken.

Het spel van de laagste prijs is altijd geweest. Binnen de opdrachtgevers zie je pieken en dalen. Soms maken ze heel veel gebruik van je en dan is het weer een tijd over. Maar dat zie ik niet als een echte bedreiging. Een bedreiging is zit meer in wat er met een bedrijf als Joules gaat gebeuren. Gaan die zich profileren als aannemer. Met een zak geld van Eneco. Die vind ik wel rare dingen doen in de markt.

Bedreigingen zitten meer in het personeel en de opleidingen. Wij hebben best wel moeite om personeel aan ons te binden. Dat heeft ook te maken met het salaris wat je mensen kan bieden. Twintig jaar geleden was er nog een leuke markt waarin mensen wat konden verdienen als ze hard werkten, ik vraag me af of dat leuk verdienen er nog steeds is. Veel kiezen ervoor om als zzp'er te gaan werken.

Het blijkt dat u een transformationeel leiderschap laat zien. In welke mate klopt dat?

Zo had ik mijzelf ook wel geplaatst.

Het blijkt dat u effectual denk en handelt. Klopt dat?

Ik denk dat een gemiddelde type binnen onze branche aan de causale kant zit. Ik had mezelf daar ook gedacht. Ook omdat dat een manier van werken is, zoals we dat altijd gedaan hebben. Ik heb ook al eens gemerkt dat de organisatie heel veel moeite heeft om anders te acteren. Dat zie je in de traditionele bestekken. Goed organiseren, je geld afrekenen en het kaas niet van je brood laten eten. Maar je krijgt ook wel eens andere bestekken, met het maken van een plan van aanpak en zo. Daar hebben wij best moeite mee. Want wij zijn vooral gewend om op die prijs te acteren. En als dan het kwaliteitsplan een heftigere impact heeft dan de prijs, dan wordt dat een manier van denken waar mijn organisatie moeite mee heeft. Dan komen we tot de conclusie dat wij daarvoor niet de juiste mensen hebben.

Het blijkt dat u meer aan exploiteren doet, klopt dat?

Ja, deze heb ik ook ingevuld op deze business units. En er is ook weinig vernieuwends op deze markt. Je moet het beste zijn, met weinig faalkosten.

Het is echter niet passend voor dit bedrijf (exploiteren). Het best wel een zorg voor onze directie. Je beperkt het bedrijf ermee. Er is weinig geld voor opleiden en dus is er een conflict, Vooral om je in de toekomst te kunnen onderscheiden. Jonge aanwas en

opleidingen. Er is geen geld voor en het is een branche probleem. Er zijn wel eens tijden geweest dat je ook dacht of je hiermee wel door kon gaan. Zo slecht.

Verder is iedereen verantwoordelijk voor het eigen resultaat. Dus geen verplichte winkelnering. Ik wordt aangesproken op het resultaat van deze vestiging. Dat is wel een gezonde gedachte.

Ik zie het service providerschap niet als vernieuwend in het werkpakket. Want dit doen we al. Maar wel in de orde van de grote en de omvang. Onze zusje KWS doet het voor RWS ook al. Ik heb er niets mee.

Zelf vind ik dat er een goede organisatie moet staan met een echt team, echt op de menskant. Met zo'n groep is het makkelijker om zaken te doen.

Wijken uw ideeën over vernieuwen en verbeteren af van de dominante stromingen binnen dit bedrijf?

Ja die zijn er. Wij bepalen niet hard hoe dingen moeten gebeuren. Dat is niet meer zo. Niet meer zo directief. Maar we hebben projectleiders die al dertig jaar in een gebied zitten en als dan de klant gaat veranderen of het bedrijf verandert dan heeft men daar moeite mee. Dan moet je mensen wel een op een andere plaats gaan zetten.

Belangrijke aanwijzingen van effectual zijn bij u het gebruik van een aanzienlijk aantal overeenkomsten met leveranciers, etc. Hoe wordt dit ingezet?

Dat zit diepgeworteld in ons bedrijf. Dat wordt ook van bovenaf behoorlijk gevoed. Bij belangrijke aanbestedingen moet je zaken vooraf vastleggen. En sommige risico's; daar zitten ook showstoppers bij. En dan stoppen we ook.

Soms gaat dit ook wel eens tegen je ondernemersgevoel in. Maar er zijn wel eens type contracten waarmee je heel Volker Wessels op het spel kan zetten, dus dat kan niet.

Wat is steeds efficiënt gebleken bij uw gedragskenmerken.

De persoonskant, we kennen de zwakke en sterke kanten van mensen. Er is op dit gebied veel veranderd.

Respondent VSH Reuver

Welke ontwikkelingen zijn er?

We zijn altijd een traditionele aannemer geweest. Aannemen op hoeveelheden en eenheden, maar we gaan steeds meer ontwikkelen. Vroeger had je een bestek en dan zoveel euro de meter. Maar nu doen we ook engineering en ontwikkelen daarbij ook zelf. En leveren ook de werkverantwoordelijke. Daar gaan we steeds verder in. Dat stopt nog niet. We willen ook service provider worden. Het wordt nu steeds meer een combinatie. En daarvan verwachten we meer continuïteit. Nu ben je afhankelijk van bestekken die op de markt komen. Service provider, de contracten, ga je voor een paar jaar aan. En nu heb je het onderhoud en alles er ook bij. En dat wordt anders.

En wat is de bedreiging?

Andere bedrijven gaan dit natuurlijk ook doen. En de markt verandert zo hard dat het haast niet meer te volgen is. Mensen waar je vroeger mee samenwerkte of voor werkte, daar ben je nu ineens een concurrent van en die gaan anders met je om. Maar ik denk dat als je dingen samen doet, dat je dan verder komt. Bijvoorbeeld met een hoogwerker; als wij deze moeten leveren aan jullie en jullie besteden deze weer uit met een paar procent erop, dan ben je te duur. Maar als je dit samen doet, dan kan je nog wat verdienen.

Het blijkt dat u een transformationeel leiderschap laat zien. In welke mate klopt dat?

Ik ben nu 53, ik denk wel dat ik nu mijn sterke en zwakke punten ken. Ik ben heel graag met een groep bezig. Met de jongens zelf. Dat is ook mijn zwakke kant. Ik ben wel eens te aardig. Maar als het goed loopt, dan loopt het goed. Het zijn soms jongens waar ik al dertig jaar mee werk. Ik ben van het team. Met elkaar en voor elkaar.

Het blijkt dat je effectual denkt en handelt. Klopt dat?

Dat klopt wel, ik doe ook alles.

Het blijkt dat je meer aan exploreren doet, klopt dat?

We werken nog steeds op een traditionele markt, met bestekken. Soms moet je daar wel eens nieuwe dingen op verzinnen. En daar willen we naar toe, maar je kan niet ineens alles nieuw gaan doen. Maar van het concern moeten we deze kant op. We moeten anders gaan kijken. Ik denk wel dat dit passend is want de vraag gaat nu enorm snel. Je krijgt tegenwoordig een punt op een tekening en zoek het maar uit. Het concern doet dit ook. We hebben een nieuwe boot laten bouwen voor kabelleggen op zee. Om de windparken aan te sluiten. Deze zit al vier jaar vol.

Is het passend voor de toekomst?

Ik denk het wel, dan moeten we er wezen. We kunnen wel opdrachtgever worden. Ook van jullie. Het verandert heel snel. Maar je moet het wel samen doen.

Wat vind u zelf het belangrijkste?

Ik zit zelf aan de moeilijkste kant van het bedrijf. Kabels en leidingen leggen. Dat was het traditioneel. Montage, waar ik voor aangenomen ben, dat is nog steeds maar een klein stukje, maar we groeien wel. Maar ik wil niet alleen moffen maken, maar ook trafostations inrichten. Maar dat gaat wel eens moeilijk, want ik moet zelf de berekeningen maken.

Als ze u los zouden laten, wat gaat er dan gebeuren, vernieuwen of verbeteren?

Ik denk verbeteren. Oplossingen zoeken om dingen in orde te maken, dat vind ik leuker. Zelf oplossingen verzinnen, dat vind ik leuker. Dit past ook binnen mijn afdeling, we zouden er wel beter van worden. Het mag echter niet overal, zoals bijvoorbeeld het schakelen. Waarom mogen wij niet over schakelen, dat mag bij jullie ook niet. Dat is moeilijk voor de opdrachtgever, zaken uit handen geven. Ook al leveren wij de werkverantwoordelijke, soms

mag het gewoon niet van de installatieverantwoordelijke. Ook al kennen we het net en elkaar. Zeker bij de eerste keren.

Ook al hebben wij het werk niet, dan ga ik er toch over nadenken en oplossingen verzinnen.

Wijken uw ideeën over vernieuwen en verbeteren af van de dominante stromingen binnen dit bedrijf?

Nee, misschien wil ik wel de dingen te snel. Of soms duurt het te lang. Ik wil wel een verder en de andere kanten zoeken. Ik zie heel veel uitdagingen. Bijvoorbeeld scheepswerven. Niemand doet daar meer wat mee. Dat terrein is braak komen te liggen en deze klanten staan met lege handen. Wie gaat er daar schakelen, onderhoud? Er liggen zoveel kansen. Maar ja, wie gaat het oplossen als ik dit meld? Opvolging is er niet altijd.

U bent effectual, hoe zet u dit in?

Ik zet alleen mensen in als ik weet dat het voor elkaar komt, anders brand je ze af. We moeten het komende service provider schap niet onderschatten. Er komt veel op ons af, ook dingen waar we vroeger tegenaan schopten moeten we nu zelf gaan doen. We kunnen nu niet alles in een keer aannemen, de organisatie moet er staan, daar zijn we nu mee bezig. Het is nog nooit zo hard gegaan als nu.

Wat is steeds efficiënt gebleken van alle eigenschappen?

Flexibiliteit. Dat wordt steeds moeilijker, vanwege alle papieren en regels. Ik denk; los het eerst op en doe de rest later. De paarse krokodil dat is niet mijn ding. Ik heb daar moeite mee.

Soms zie ik de voordelen van de regels wel. Veilig moet het altijd, maar je moet een keer ophouden. Er is niemand die het stopt. Alleen maar formuleren, het is alleen maar indekken, want niemand doet er iets mee.

Wat is inefficiënt gebleken?

Ach, ze kunnen me in de maling nemen. Maar er zijn ook andere projectleiders, die zeggen als het niet gaat zoals ze willen; pleur maar op. Ik zou dat niet kunnen. Ik kan er ook slecht mee samenwerken.

Respondent Konica Minolta Driel

Welke ontwikkelingen zijn er?

Wij volgen de markt. Wij zijn een follower van wat de eindgebruiker uiteindelijk wil. Daarin zien we al een tijdje een verschuiving naar waarin IT, beheer en beheersbaarheid steeds belangrijker worden. Dus waar je vroeger allen de copier op de gang had, dat is niet meer. We hebben eerst de slag naar kleur kopieën gemaakt, daarna de slag naar beheersbaarheid van kosten gekomen en nu is er een enorme behoefte om het allemaal beheersbaar te houden. Daarvoor zijn allerlei softwareprogramma's en daarvoor moet de machine in een netwerk hangen. Deze slag is al gemaakt en dat wordt nu alleen nog maar geïntensifieerd. Het worden softwareoplossingen en beheersbaarheid, daar gaat ons bedrijf zich met R&D op richten. Dat is een slag, we verwachten niet veel grote veranderingen meer aan de machines, wel wat meer vraag naar snelheid, beter scannen, etc. Maar de grote slag wordt de samenvoeging van IT infrastructuur en de MFP (Multi Functional Printer). Tegelijk wordt het beheer van de MFP, die eerst lag bij de facilitair manager, nu bij de eindgebruiker overgenomen door de IT manager. Omdat de MFP in het netwerk van IT komt te hangen. Dit is een behoorlijke slag geweest.

Wat is hierbij de kans?

We worden meer een IT bedrijf. We moeten hierin nog wel een aantal stappen maken. Wij zijn een R&D gedreven product organisatie, maar dat is aan het veranderen. We nemen IT bedrijven over. Dat zien we ook bij onze concurrenten. De kansen zijn er en we doen overnames, wat ook kan omdat we een behoorlijke portemonnee hebben.

Ik denk dat het reëel is dat we hierdoor in deze industrie overleven. We zien nogal wat bewegingen in onze markt. Concurrenten nemen elkaar over. Anderen stoppen noodgedwongen hun productie en er zijn er nogal wat die uiteindelijk niet levensvatbaar meer zijn. Grote onafhankelijke partijen zullen uiteindelijk niet meer onafhankelijk meer blijven en door een vendor worden opgekocht. En als je deze slag dus niet kan maken, dan ben je ten dode opgeschreven. Ik denk dat wij gezien de ontwikkelingen een kans maken om onze positie te houden in de top vijf.

Er zijn ook nog andere bedreigingen. Er zijn al IT hardware partijen die opschuiven in onze richting. Zoals HP, die domineren al in het IT kanaal. De printing tak van HP is al een substantieel onderdeel geworden. De MFP, daar krijgen ze nog niet hun vinger op maar ik denk dat dit een kwestie van tijd is. Als deze reus al zijn productgroepen aan elkaar gaat knopen ontstaat er een grote macht. Die power hebben zij.

Een andere bedreiging zit bij concurrent Samsung. Knap is dat zij in een korte tijd van een B-merk naar een A-merk hebben kunnen komen en marktleider zijn geworden op het gebied van o.a. GSM en TFT schermen. Zij zitten nu ook in de printing industrie en hebben u al een nummer 2 positie in de single printers en knokken echte hard met HP. En zullen ook echt binnenkort met een MFP komen, daar zit ook een gevaar.

Het blijkt dat je meer aan exploreren doet, klopt dat?

Dat zit vooral in de organisatie zelf. Dit bedrijf was eerst een particulier bedrijf met een aandeelhouder. En het is overgenomen door Konica Minolta. Intern hebben we toen behoorlijk wat moeten verbeteren. Maar met de bedoeling om naar buiten, naar onze partners te kunnen kijken. Ik denk dat dit behoorlijk vernieuwend is geweest. We hebben ons steeds afgevraagd, wat kunnen wij onze partners bieden zodat zij meer business met ons gaan doen. Maar dat kan niet meer op productniveau, je kunt niet meer zeggen; doe mij maar mooiere kleurenafdrucken dan die van de concurrent. Het moet op andere manieren. Wat vernieuwend is, is dat wij ons meer profileren als een businessconsultant. We zeggen; wij snappen jou business en we gaan je helpen om je bestaande kanalen vast te houden en andere kanalen aan te boren waarin je nieuwe business kan laten groeien. Mijn

partnermanagers selecteer ik daarom ook op hun kennis van marketing. En dat is vernieuwend.

Het blijkt dat u een transformationeel leiderschap laat zien. In welke mate klopt dat?

Dat klopt wel. Buiten het vernieuwende waarover ik net vertelde, moet je ook naar je mensen vernieuwend zijn. Die moet je meekrijgen en ze moeten het begrijpen.

U bent effectual, in hoeverre klopt dit met uw eigen beeld?

Het komt wel erg overeen met de situatie waarin we nu zitten in de MFP wereld. Vijftien jaar terug hadden we de slag van analoog naar digitaal en 10 jaar terug van zwart wit naar kleur. En tot die tijd heeft het stil gestaan. We realiseren ons dat ook en kijken dus heel kritisch naar het model wat we al dertig jaar hebben. We zien nu waar software ons toe kan leiden.

Hoe zet je de gedragskenmerken van effectuation in?

We zijn een Japans bedrijf met de bijbehorende structuren van rapporteren en uitrollen van de strategie. En daardoor zit in een keurslijf van de strategie. Maar als ik morgen potloden nodig vind om onze zaken beter te verkopen, dan kun je je afvragen of dit in de huidige strategie past, maar ik heb hiervoor wel de ruimte.

Wat zou je als eerste aanpakken, veranderen als dit bedrijf van jou zou zijn?

Ik denk aan een aantal zaken in de operatie omdat deze niet lekker lopen omdat mij deze nu problemen met partners opleveren. En dan hebben we het echt over verbeteren. En als ik een investering zou mogen doen, dan zou ik een IT bedrijf overnemen. Daar ga ik dan van leren hoe men omgaat met de eindgebruiker, wat is de kracht van IT. Dat leert mij welke vervolgstappen we moeten nemen met ons core product.

Respondent Konica Minolta Besouw

Welke ontwikkelingen zijn er?

We zijn nu de nummer vier in kleurenafdrucken in Nederland. En tot een aantal jaren terug waren we eigenlijk geen speler. De afgelopen twee jaar zijn we verdubbeld in marktaandeel. En dat heeft met name te maken met de focus die we vanuit Japan en Duitsland hebben meegekregen. Dit met het speerpunten; indirect sales, het werken met een partner / dealerkanaal. Hier is de markt heel erg in beweging. De grote drie spelers, Canon, Xerox en Ricoh zijn centrale documentcenters aan het opzetten, die ondersteunen de producten die zij verkopen. Aan de andere kant zien we Kyocera opkomen, die werken alleen indirect, met een dealerkanaal. En die hebben meer decentralisatie.

Onze strategie is meer een selectief distributiekanaal, waarin wij nu de slag aan het maken zijn. We gaan ervoor zorgen dat de juiste partijen gaan aanhaken. We willen met een selectief aantal partners gaan werken, die voor afzet in Nederland moeten gaan zorgen. Dit jaar is belangrijk om de basis te leggen voor onze toekomst. We gaan dus ook afscheid nemen van de kleine familiebedrijven. En we gaan proberen strategische partners binnen te halen. Dit hebben we de afgelopen jaren nog niet kunnen doen omdat we bezig waren met interne processen die verbeterd moesten worden. Daar hebben we de afgelopen twee jaar heel hard aan gewerkt. Met hetgeen wat de we nu intern gecreëerd hebben kunnen we nu naar buiten gaan en zeggen; kijk eens wat we hebben bereikt en daarvan gaan jullie nu de vruchten plukken. En dat gaat ons helpen om nu een aantal strategische partners te kunnen binnenhalen.

70% van de verkoop zijn single placements. We hebben gezien dat dit niet echt rendabel is. Gemiddeld moet je twee keer op en neer voor één machine. Onze lange termijn strategie wordt dat er pas vanaf een plaatsing van drie stuks gereden mag worden. Dat gaat wel problemen met zich meebrengen. Want 70% van de omzet is single placement, dat kunnen we dus niet in een jaar ombuigen en upscalen. Want dan ben je ook 70% van je handel kwijt. En loop je met 40 accountmanagers 30% te doen. Hier moeten we dus de aankomende jaren aan werken.

De andere pijler is de tender business. Dat is een hele belangrijke. En daarnaast ook nog productie printing. Dat zijn de lange straten in de repro afdelingen en drukkerijen. Daar moeten we heel duidelijk in gaan groeien.

Intern hebben we moeten verbeteren omdat partners veel van het kastje naar de muur werden gestuurd. In het oude systeem is tot aan de overname niet meer geïnvesteerd. Niet in IT, ERP en ook niet in CRM. De systemen waren verouderd. We konden gewoon niet zien wanneer iets geleverd werd.

Welke kansen zijn er?

We kennen product, dienst en totale oplossing. En deze zijn aan het omdraaien. We zijn meer aan het kijken wat de klant nodig heeft. De machine bepaalt niet meer wat er wel en niet kan, nee dat bepaalt de klant. En met het product, daar kan je het niet meer mee winnen. De toegevoegde waarde is niet meer de machine, maar alles eromheen. Degene die dit snapt, die gaat overleven.

De bedreiging is intern dat we in teveel sloten tegelijk kunnen lopen, we zijn met CRM en ERP bezig. Daar moeten we voor oppassen. Dat we niet alles half gaan doen, dat het te lang gaat duren en dat onze partners dat ook gaan voelen.

Het blijkt dat je meer aan exploiteren doet, klopt dat?

Nee dat verbaast me niet. Mijn rol bestaat eruit om hetgeen wat we nu doen beter doen, maar ook met vernieuwen. Maar eerst kijken van kunnen we dat beter doen. Optimaliseren tot een bepaald niveau. En dan kijken wat er nieuw kan.

Het balanceren van beide ligt aan de kansen die voorbij komen. En hetgeen we aan kansen creëren. Ik weet; we moeten vernieuwen, in de diensten maar ook in het distributiebeleid en de kanalen die we daarvoor aanboren. Daar lopen we een risico dat we grote partijen binnenhalen en waarvan we weten, als deze vallen dan kan dat nog wel eens een probleem worden. Dat leg ik dan ook wel uit aan klanten, maar intern zijn we nog steeds bezig te verbeteren, om klanten beter te kunnen faciliteren.

Ik ben lean sig sigma black belt, dus procesoptimalisatie. Dus dat is verbeteren, maar mijn rol hier bestaat uit vernieuwen. Dus ik denk dat deze redelijk in balans zijn. Ik denk vanuit verbetering, maar mijn taak bestaat uit vernieuwing, ik vind dat ook leuk om te doen, vandaar dat ik deze job heb gekregen. En dat kan ik ook goed. Maar het is wel redelijk in balans.

Het blijkt dat u een transformationeel leiderschap laat zien. In welke mate klopt dat?

Ik geef nu 3 maanden leiding. En eerst stond ik op het gelijke niveau met de mensen. Ik ben iemand die vooraf kaders bepaalt, die structuur aanbrengt en aangeeft dit gaan we doen. En iedereen houdt zich aan de afspraken. Dan komt zo'n planning ook goed. En als ik weet dat iemand bepaalde vrijheden aankan, dan ben ik bereid om te delegeren. Maar dan moet ik wel weten dat iemand dat aankan. Lukt dat niet, dan gaan de touwtjes strakker. Maar ik ben niet iemand die heel controlerend te werk gaat, absoluut niet. Zo wil ik zelf ook niet gemanaged worden.

U bent effectual, in hoeverre klopt dit met uw eigen beeld?

Ik ben wel van de structuur. En flexibel, ja, Ik moet wel alle ruimte krijgen

Hoe zet je de gedragskenmerken van effectuation in?

Ik ben erg actief met social media, LinkedIn, facebook, twitter. Ik gebruik heel veel mijn bestaande netwerk om kansen te krijgen om overeenkomsten af te sluiten. Ik zet alles in. Want dat is namelijk de makkelijkste manier. Dus als ik ergens zit en ik sluit een overeenkomst af met een partner, het eerste wat ik vraag is, zit jij ergens in een branchevereniging? Zit jij in een bepaald clubje? En kun je mij ergens introduceren? Wij komen tot een overeenkomst, en dat is niet voor niets. Jij ziet iets zitten in mij en ik in jou, dus waar kun je mij introduceren? Dat is een vraag die ik altijd stel. LinkedIn, ik zit op 300+ connecties. Gisteren waren we op een gesprek voor samenwerkingen, de partner was een overbuurvrouw van mijn zus. Zo gaat het. Dus op die manier maak ik gebruik van het netwerk, dat is veel effectiever dan koud erin gaan.

Flexibiliteit en kansen; mijn doel bij de samenwerking is win-win. Ik doe iets voor jou en jij doet iets voor mij. Als je daarin dus niet flexibel bent en niet bepaalde kansen ziet, dan gaat het niet goed. Soms moet je een bepaalde overeenkomst aanpassen en niet de standaard gebruiken. Als voorbeeld heb ik het binnenhalen van twee grote partners in Zuid Nederland, waarin in de overeenkomst de helft van de voorwaarden en bepalingen gewijzigd is, compleet met het anders inrichten van de leveringen en distributie. Dus zijn wij flexibel om kansen te benutten? Ik denk uitermate. Het is de grootste slag die we de afgelopen tijd hebben gemaakt. Bij de oude eigenaar niet, maar nu kan alles. We moeten er aan de voorkant aan voldoen. Inmiddels werken we niet anders.

Het zit ook wel eens in de weg. Als kaders gaan vervangen omdat je veel te flexibel wil zijn om een bepaalde deal te bereiken. Dan kom je wel eens in het nauw en moet je voor jezelf gaan bepalen hoever je wilt gaan om de deal binnen te halen. Of om deze overeenkomst te sluiten. En dat gaat wel eens op het randje. En dat is wel eens fout gegaan.

Wat zou je als eerste aanpakken, veranderen als dit bedrijf van jou zou zijn?

Ik zou het proces versnellen om in de afzetkanalen tot deals te komen. Tenders en direct Sales, dat blijven we onze pijlen wel op richten. Maar als je ziet hoe lang het soms duurt in indirect Sales en wat dit kost, dan zou het voor mij gemakkelijk zijn om er daar een paar om te hakken. Dat zou mijn focuspunt zijn. Snellere beslissingen nemen in je distributiebeleid.

Respondent Energy & ICT Vermeulen

Welke ontwikkelingen zijn er?

Wij richten ons op de slimme meter. Door de overname van Elster is dit het speerpunt. We zien slimme meters als een enabler voor smart grids (slimme netwerken). Wij kijken naar deze smartere grids en kijken wat nodig is om dit straks in te vullen. Je ziet nu dat we van centrale opwekking (van energie) naar decentrale opwekking gaan, consumenten worden prosumers, zoals ze dat zo mooi noemen, die gaan zelf ook energie opwekken. Die energiestromen, hoe ga je die beheersen. Die slimme meter is daar een mooie tooling voor. Als EICT richten wij ons op twee vlakken; de software en de hardware. Als we beginnen bij de software voor de slimme meters dan begeven wij ons op het vlak van de interoperabiliteit. Wij zorgen voor de drivers op het platform, dat is ontwikkelen en bijblijven. Ik denk dat dit een hele belangrijke is. En dat bekijken wij Europees. Niet alleen de Nederlandse markt, maar ook daarbuiten. Daarnaast zijn er nog allerlei software functionaliteiten die dit ondersteunen. Binnen de Nederlandse ontwikkeling gaat er een gigantische hoeveelheid data en berichten krijgen. Om daar slim mee om te gaan hebben wij twee richtingen; enerzijds is daar een systeem die daar echt voor ontwikkeld zijn. Maar we hebben er samen met klanten van ons voor gekozen om dit ook in IE server (het platform) zelf te integreren. Samen met klanten van ons zijn we de behoeften omtrent issuemanagement aan het inventariseren. Dit wordt een heel belangrijk punt. Het tweede is alles in IE server ontwikkelen en dat aanbieden. Verder is privacy & security een heel belangrijk punt. Daar volgen wij de standaarden in de markt in. We kijken ook Europees wat daarin de eisen en de wensen zijn. Zeker in end to end security. Wij denken dat Nederland hierin een voorleidersrol gaat vervullen. Performance; iedereen zegt altijd dat het kan, maar wij hebben al twee hele grote benchmarks gedaan en zijn nu bezig om een hele complexe benchmark te doen in slimme meterland. En dan hebben we het over ca. een miljoen meters met kwartiersprofielen E en uursprofielen G, om die in combinatie met complexe workflows te simuleren. In juni nemen we onze tweede stap hierin en dan kunnen we met een rapport komen en met dit rapport kunnen we ook de markt op.

Als je nu meer gaat kijken naar de leveranciersrol dan gaan we meer in de richting van customer engagement. Hoe kun je zoveel mogelijk richting de klant presenteren. En dat energiebesparende, waar het project eigenlijk voor in is gezet, met complexe data op een eenvoudige manier presenteren. En dan kom je bij onze dashboards en onze portal uit. Dat zijn twee hele belangrijke producten, omdat de portal ook geschikt is voor business to consumer. Verder is een hele belangrijke de standaardisatie richting de billing systemen. En we zien ook dat we met de webservices standaarden gaan aanbieden.

Daarnaast spelen we ook op hardwarevlak een rol. Zo leveren we communicatie modules voor een meterleverancier. Dat is wel een concurrent van Elster, de moedermaatschappij. Maar wij leveren deze aan alle partijen we zijn er multivendor in. Op dit vlak kijken we goed welke spelers er zijn, met wie willen we samenwerken.

Het is niet alleen de slimme meter waar we inzitten. We zijn veel breder en hebben grote systemen, zoals bij Dong waar meer dan een miljoen klanten inzitten. En daarin doen we alle leverancierstaken en ook de IDY afhandeling en ook voor de programmaverantwoordelijke en shippersrol. Dus dat is veel breder. Verder worden onze producten ingezet bij multi sites, ESCO's en de energiebedrijven.

Welke kansen zijn er?

Vanuit Elster bekeken, leveren we meters. Als je de verhouding hardware en software relateert is het 1 euro voor de software en honderd euro voor de meter. Dat schetst een beetje de relatie. Dus de belangen liggen bij de meter. Aan de andere kant weten we ook dat de software vaak een enabler is om de meter te kunnen verkopen. En niet omgekeerd, denk ik. Dus software speelt een hele belangrijke rol. De belangen bij Elster liggen bij het

verkoop van meters en daar is software een mooie tool voor. En als je het vanuit E&ICT bekijkt dan zien we het omgekeerd, dus daar zit ook nog wel een spanningsveld. En wij weten ook dat een software aanpak compleet anders is dan hardware verkopen. Dat zijn verschillende werelden.

Wat bedreigt de organisatie?

We hebben altijd gezien dat we een hele grote time to market hebben. Met slimme meters hebben we een voorsprong gehad, maar we weten allemaal dat er binnenkort een Netbeheer Nederland slimme meter komt, dus de voorsprong die we hadden, die wordt ingehaald. Je kunt niet voorblijven lopen, je moet ook met andere dingen komen. Dus dat is een bedreiging. Ik denk wel dat dit de belangrijkste bedreiging is, die voorlopers positie die langzaam ingehaald wordt door andere partijen. En je ziet ook dat partijen steeds groter worden. Dus wij moesten ook wel ons bedrijf verkopen. Je kreeg de Oracle's de Itron's de Landis & Gyr. We konden als klein bedrijf ook niet echt stand houden. Door de hardware verkoop gaat het om steeds grotere bedragen en dus moet er een steeds grotere organisatie achter staan. En voor de verkoop was E&ICT te klein, we kregen de opdrachten ook niet meer.

Het blijkt dat u een transformationeel leiderschap laat zien. In welke mate klopt dat?

Ik ben zelf nogal sterk controlerend. Iedereen krijgt ruimte maar als het niet gehaald wordt dan kan ik hard ingrijpen. Als je kijkt naar de inspiratiekant, uitdenken van producten, waar gaat de markt naar toe. Dan ben ik daar niet zo sterk in. Ik controleer liever de mensen op hetgeen ze moeten doen. Er als er van klanten reacties komen, dan daarop bijsturen. Dus heel reactioneel zeg maar.

Het blijkt dat E&ICT meer aan exploiteren doet, klopt dat?

Het zou gigantisch aan de vernieuwende kant moeten zitten, dat hebben we altijd uitgevoerd en in uitgeblonken, dat is altijd zo geweest. We willen altijd als eerste producten hebben en altijd goed naar de klanten luisteren, dat is altijd zo geweest.

Nu zou het kunnen, maar als je het een jaar geleden had gevraagd. Als je ziet hoe we met de slimme meter zijn bezig geweest. We hadden benchmarks gedaan. GPRS was nauwelijks bekend. Met dashboards kwamen wij. Wij waren de eerste met een communicatiemodule voor een slimme meter. Daar liepen we altijd wel mee voorop.

Waar zou E&ICT dan nu mee bezig moeten zijn?

Dat is een beetje dubbel. Want in de grotere organisatie zoals nu dan moet je verbeterend zijn maar een kleine organisatie zoals het altijd was, dan moet je vernieuwend zijn. En dat vernieuwende wordt automatisch wat anders, naarmate je groter wordt. Wij proberen nog steeds de focus op vernieuwend te houden omdat we weten dat je daarmee onderscheidend bent. Dus binnen E&ICT is nog steeds een hele grote focus op vernieuwing.

Ikzelf haal grote voldoening uit het binnenhalen van klanten en het onderhouden van relaties. De relatie met de klant staat bij ons voorop. En ik vind dat ook veruit het belangrijkste.

U bent effectual, in hoeverre klopt dit met uw eigen beeld?

Ik werk vanuit relaties. Ik heb heel veel klanten binnengehaald door klanten onderling met elkaar te laten praten. Zo werk ik eigenlijk altijd, ik werk uit relaties. En klanten konden dat controleren en dat is altijd het succes geweest. Wij komen onze afspraken na en dat is wel een kracht geweest van E&ICT. Ik geloof er heel sterk in om vanuit de relatie te verkopen.

Hoe zet je de gedragskenmerken van effectuation in?

Voorzichtigheid, gigantisch. Dat heeft ook met de bedrijfscultuur te maken. De kosten gaan nooit voor de baten. Wij gaan nooit iets ontwikkelen als er geen opdracht staat. Daar heb ik

veel van geleerd. De andere kant is; je moet ook durven investeren en de rest komt wel. Maar wij zijn heel erg op de kosten. Heel erg op de kosten. En we zijn u overgenomen door Elster, en die zijn ook heel erg op de kosten. Wij zijn geen bedrijf die zomaar kosten maken, we zijn zeer efficiënt. En ik denk dat dit met de moeilijke tijd heel erg goed is.

Hoort dat ook bij jou?

Ik heb er heel erg aan moeten wennen. Omdat ik toch iets had van, we moeten makkelijker met dingen omgaan we moeten makkelijker investeren. Soms zie ik dat veel breder. Maar de organisatie is veel strakker. Eerst een opdracht. Dat zit er heel sterk in. Een voorbeeld is Marketing, dat is bij ons heel klein.

Dat controlerende hoort wel een beetje bij me. Een beetje dat boekhouderachtige. Ik heb ook altijd mijn doelstellingen gehaald. Dat controlerende zit dan ook wel heel erg in me.

Van flexibiliteit kan ik zo een voorbeeld geven. Mijn eerst grote klant met een 10 jarig contract moesten we IDY berichten maken. Die hadden we niet. We moesten dat ontwikkelen en we leverde dat op. En dat hebben we ook gedaan. Een ander voorbeeld was met allocatie en reconciliatie. Het was niet op tijd gereed maar wij hebben de klant weten te overtuigen dat we het beste platform en de beste mensen hadden om het te kunnen maken. En uiteindelijk is dat gelukt. Dus flexibiliteit is altijd een gigantische kracht geweest.

Wat zou je als eerste aanpakken, veranderen als dit bedrijf van jou zou zijn?

Ik zou op het sociale vlak wat zaken oppakken. Ik zou een constructie invoeren zodat alle mensen meedelen in de winsten die we maken. Ik zou mensen een grote verantwoording geven en de mensen daarop afrekenen. Geef de mensen een nog grotere verantwoording en laat ze meedelen met het succes van het bedrijf. Ik geloof daar heel erg in. We zijn nu een Belgisch bedrijf met een meer autoritaire structuur. Dat is wel anders.

Op het vlak van verbeteren en vernieuwen zou ik werken aan het platform. De user interface, de smoel naar buiten toe, daar krijg ik nog wel eens commentaar op. We hebben daar stappen op gemaakt, maar ik zou er nog wel een paar stappen achteraan willen zetten. Maar dat is een weg die we al ingeslagen zijn. En wat we steeds meer doen is met klanten aan tafel gaan, met de gebruikers, en die terugkoppeling gaan we in de core meenemen. Dat deden we in het verleden veel te weinig. Betrek je klanten in de ontwikkeling. Ik zou dat steeds meer gaan doen. De klant toont een grotere betrokkenheid, hij is meer tevreden. En je ontwikkelafdeling wordt gedreven. Die krijgen steeds meer het idee; daar wil men naartoe. Daar zou ik veel meer de focus opleggen.

Respondent Energy & ICT Post

Welke ontwikkelingen zijn er?

We hebben een hele ontwikkeling doorgemaakt. Begonnen als klein bedrijf en steeds groter geworden. Vroeger pakte Ben en ik samen alles op. Ben het commerciële project en ik het project. Nu is er veel veranderd. Ben doet nu meer de leidinggevende rol en ik ben projectleider geworden. Nu hebben we ook mensen voor IT en projectmedewerkers. Qua organisatie zijn we heel erg veranderd de laatste jaren. En qua producten streven we ernaar om heel vooruitstrevend te zijn, met hardware en software. De producten evolueren ook, de markt volgen.

We pretenderen om de markt vooruit te zijn. Dat hebben we de laatste jaren ook gedaan, vooral met hardware. We waren de eerste met GPRS communicatie en met real time communicatie. Daar waren we ver vooruitlopend op de rest. Ook met het dashboard en in Engeland. Je ziet dat we in Nederland met de energiewereld wat traditioneler zijn. De energiemanagement wereld is dan wat vooruitstrevender, meer dan de energiebedrijven zelf. En je ziet dat er in de energiewereld heel veel veranderd. De oude nutsbedrijven waren heel traditioneel. Dus voor ons was het altijd heel moeilijk om ergens binnen te komen.

Het is ook heel verschillend. Neem hoogovens. Daar leveren we ook hardware aan en er wordt verwacht dat we dat twintig jaar leveren en onderhouden, terwijl we voor software het liefst ieder jaar een nieuw product opleveren. Dus dat botst wel eens. Daar zie je het grote verschil.

Wat je wel ziet is dat besluitvorming bij energiebedrijven lang duurt en als er dan besloten is dat het morgen klaar moet zijn. Dat is ook wel een spanningsveld. En het levert wel eens frustraties op. Wij moeten soms iets direct opleveren en dan ligt het daarna nog 3 weken bij de klant. Maar goed, de klant blijft koning. Maar intern hoor je wel eens gemopper.

Vroeger toen we nog maar met een paar waren was dit wel eens anders, toen waren we gewend om snel te handelen voor onze klant. Al moest het in de avonduren, het maakte niet uit. En nu zijn we gegroeid en nu zie je dat het steeds moeilijker wordt. Het lijkt wel of de mentaliteit verandert. Iedereen werkt in hokjes, vroeger hadden we dat niet. Het moest gewoon gebeuren, dus je deed dat. Nu heeft iedereen zijn eigen taken en zie je dat er barrières worden opgeworpen. Wat ik ook zie wat mij frustreert, we zijn nu een Belgische organisatie, is het cultuur verschil tussen Nederland en België. Nederland is gewend om heel gestructureerd te werken en als dingen niet goed gaan om dat te overleggen. In België, als je daar wat verkeerd doet, dan wordt je om je oren geslagen. Het is autoritair. Maar daarmee onderdruk je dat mensen zelf initiatief nemen. Je doet wat je baas je oplegt, niet meer en niet minder. En daarmee haal je de flexibiliteit uit een organisatie weg. Dat is hier nog niet doorgedrongen, maar we zijn wel afhankelijk van België.

Doe je meer aan vernieuwen of aan verbeteren?

De laatste jaren meer aan vernieuwen, ook al doen we dit met oude zaken zoals de handopname, voor ons is dit vernieuwend. En nieuw product. En nu staat er voor mij de kwaliteitsverbetering op het programma. Ik sta op het punt om in de kwaliteit te gaan. Maar het leukst vind ik vernieuwen. Het kunstje herhalen vind ik niet leuk. Iets totaal nieuws oppakken is voor mij een uitdaging.

Met de omvang van producten moeten we ook kwaliteit gaan leveren. Vroeger konden we snel opleveren en eventueel gelijk in de productieomgeving zaken oplossen als er een probleem was. Zo werkt het niet meer met de grote bedrijven. Soms moeten er twee puntjes op de 'i'. Dus als we nu iets opleveren zorgen we ervoor dat het intern beter getest moet worden. Dus intern beter testen, documenten opleveren. En soms ook codes reviewen. Bestaande code bekijken, dat hoort ook bij gestructureerd werken. Dit is wel allemaal

verbeterend werk, het is niet waar direct de interesse ligt. Maar wel de prioriteiten blijkbaar liggen.

Wat zou je als eerste aanpakken, veranderen als dit bedrijf van jou zou zijn?

Dat de motivering van mensen anders wordt, denk ik. Ben en ik zijn de enige die met een bonusregeling kunnen werken. Dat zet wel eens kwaad bloed. En ik zou toch de kwaliteit hoger willen hebben. Hardware die uit België komt, hiervoor toch meer de tijd nemen en beter testen.

Bijlage 4
Quotes Interviews Exploratieve kenmerken

De codering aan de rechterkant van de reactie staat voor de bron van de quote. R staat voor respondent, het cijfer staat voor organisatie nummer 2 en de letter voor de betreffende respondent, waarbij a de CEO of de operationele manager is en b de daar onder opererende hiërarchische manager.

R2b *“Ik denk dat we eerst vernieuwen en daarna bezig moeten zijn met verbeteren. Verbeteren is hier een speerpunt omdat ik het niet ergens anders uit kan halen. Met een zelfstandig positie van het DC kan je meer gaan vernieuwen”.*(Hieruit blijkt: Ondernemend, Adaptief, Visionair)

“Voor puur het DC hebben we weinig strategie. We volgende de strategie van de vereniging. Ik heb wel een faseplan met uitbreidingen en vernieuwingen op papier gezet. Maar de stap die nu komt kunnen we al twee jaar niet maken. Dus er zijn wel plannen, maar het hangt erg op de vereniging en dat vind ik zonde. Ik heb daarin zelf geen rol. Ik voel me verschrikkelijk belemmerd door de vereniging. Al krijg ik zelf de mogelijkheden dan heb ik veel sneller kansen om uitbreidingen te doen. Ik heb het idee dat ik één of twee jaar voorloop op de vereniging”. (Hieruit blijkt: Ondernemend, Voortgang, Groei, Betrokken)

“Krijgen we een stand alone positie dan kunnen we ook voorbij het verpakken kijken. Wat doen we bijvoorbeeld met de afval tomaten. We kunnen kijken of deze nog een andere bestemming krijgen. Er liggen echt wel dingen op de plank en we praten veel over deze dingen er zijn echter nog weinig concrete acties”. (Hieruit blijkt: Ondernemend, experimenteren)

R3a *“Er is een bestaand spanningsveld tussen gereguleerde en niet gereguleerde activiteiten. Wat steeds grotere vormen begint aan te nemen. Een voorbeeld is zo’n rapport over maatschappelijk verantwoord ondernemen, je wordt in een soort keurslijf gedrukt waar je heel veel standaardisatie hebt. En ik denk dat je juist in de vrije markt heel veel te maken krijgt met maatwerk, en juist niet standaardisatie. Maar veel meer individuele oplossingen. Dat spanningsveld dat zie ik groter worden, ook in de interne organisatie. Het grootste spanningsveld ontstaat door beheersbaar en voorspelbaar aan de ene kant en dynamisch en snel anticiperen aan de andere kant. Ik denk dat die tegenstelling alleen maar groter wordt”. (Hieruit blijkt: Visionair)*

“Ook zullen we een wat grotere beheersorganisatie hebben. Je zal zien dat de plusactiviteiten die we hebben op een wat grotere afstand komen te staan van de

gereguleerde activiteiten. De kerncompetenties die nu voortkomen uit het netbeheer die komen dadelijk uit de vrije marktactiviteiten. In de vrije markt daarin zit juist de kracht van onze ICT en de maatgerichte oplossingen. Ik geloof wel dat dit gaat omdraaien want de 'boost' is te verwachten uit de vrije markt, eerder dan vanuit de gereguleerde markt. Want vanuit de gereguleerde markt zal het eerder zijn om te optimaliseren. En vanuit de vrije markt is het veel meer gericht op klantvoordeel en daar verwacht ik veel meer van, die ontwikkelingen gaan veel sneller". (Hieruit blijkt: Visionair, Adaptief)

"En waar zit de kans, want dat vind ik veel leuker; doordat de andere partijen steeds groter zijn geworden, ze zijn log geworden, ze redeneren van binnen naar buiten, ze zitten te ver van hun klanten af. Wij hebben dat niet en zijn daardoor veel meer in staat om te kunnen innoveren. En als die innovaties dan komen, laten we dat dan in de vrije markt doen, want als het gereguleerd wordt, dan wordt je geacht dit kosteloos te delen met elkaar en daar heb ik dan niet zo'n zin in". (Hieruit blijkt: Ondernemend)

"Enorme kansen zitten ook in de digitalisering, de informatiestromen worden steeds belangrijker. Laagwaardige arbeid verdwijnt er komt steeds meer informatie uit processen en daar moet je wat mee doen. Informatie moet je concurrentievoordeel opleveren". (Hieruit blijkt: Nieuwe producten)

Zeker vanuit mijn rol. Geen wilde avonturen, dat is ook wat de commissarissen verwachten. Ik voel dan ook zeker regelmatig dat ik afgeremd wordt. Dat is niet altijd even gemakkelijk. (Hieruit blijkt: Betrokkenheid)

"Ik zit wel in een spagaat. Maar bij het invullen van de vragenlijst prevaleert de basis (netbeheer). 80% van de omzet komt hieruit en 95% van het rendement komt hieruit. Maar de plusactiviteiten zijn het leuke. Ik kan mij niet voorstellen als we die niet hadden dat ik hier nog gebleven was. Zonder vrije marktactiviteiten is er geen uitdaging, tenminste, niet voor mij. Er is niets leuker dan een opdracht binnenhalen en een project succesvol afronden. De competitie, het slimmer zijn dan je concurrenten. Eigenlijk willen aantonen dat je de beste bent. Dat spel, dat is leuk. Ik ben dan wel netbeheerder, maar in mijn gedrag niet. Ik heb wat ervaringen uit mijn vorige bestaan en dan liep ik aan tegen dat soort bedrijven (netbeheerders) en dat stond mij zo tegen". (Hieruit blijkt: Ondernemend)

R4a *“Wij gaan een strategische richting zoeken waarbij een hele slimme combinatie gaat komen tussen productleverancier en diensten. Het is een strategische keuze. We willen bij Priva de diensten verweven in de producten die we maken. Waarbij software componenten belangrijk zijn. We hebben een platform, een basis, die zal overal en altijd het zelfde zijn, ook internationaal. En deze moet gemakkelijk toepasbaar zijn op lokale omstandigheden. De softwarelaag die erboven zit die moet adaptief zijn aan de hand van de diensten die we ontwikkelen. De dienst is echter nooit onze business. We doen alleen diensten als businessopener of als driver om vervolgens onze producten te kunnen verkopen. Als Priva kunnen we dan heel erg voor in de keten beïnvloeden waarbij we aan het eind als fabrikant of leverancier kunnen leveren aan de productlijn. . Maar ze kunnen op het platform ook hun eigen unique selling point bouwen dus we hebben klanten zoals Cofily die zich in de energie gaat specialiseren en Kropman in de zorg en Rensen in de Pharmacie. Allemaal een eigen domein op ons platform. Dus we hebben een relatie opgebouwd met onze partners die eigenlijk uniek is en ook heel sterk. Dus wat je klant bouwt op het platform, kunnen wij weer verankeren in onze software zodat we dat weer kunnen terugleveren. Dat is heel sterk. Hetzelfde willen we ook voor de glastuinbouw gaan doen en dan kan je internationaal echt groeien omdat je domein neerlegt bij lokale installateurs. Het betekent wel dat je bij deze installateurs derdelij support moet verzorgen, anders krijg je alle vragen weer. En dat alles is een enorme omslag”. (Hieruit blijkt: Nieuwe producten, Radicale innovaties, Adaptief, Visionair)*

“Als je van buiten naar binnen kijkt is Priva echt een bedrijf wat een bijdrage wil leveren aan het verbeteren van bepaalde issues, waar we voor staan in de wereld. Omdat de thema's die bij ons actueel zijn dit ook zijn op alle politieke agenda's op de hele wereld. En dan heb je het over klimaat, water en energie. Dus wij zullen ons altijd hierin bewegen. Dus we zullen een bedrijf worden wat ook een advies zal kunnen geven aan de wereldvoedselorganisaties, een FAO en bij de VN aan tafel mag schuiven”. (Hieruit blijkt: Visionair, Betrokken)

R5b *“We zijn altijd een traditionele aannemer geweest. Aannemen op hoeveelheden en eenheden, maar we gaan steeds meer ontwikkelen. Vroeger had je een bestek en dan zoveel euro de meter. Maar nu doen we ook engineering en ontwikkelen daarbij ook zelf. En leveren ook de werkverantwoordelijke. Daar gaan we steeds verder in. Dat stopt nog niet. We willen ook service provider worden. Het wordt nu steeds meer een combinatie. En daarvan verwachten we meer continuïteit. Nu ben je afhankelijk van bestekken die op de markt komen. Service provider, de contracten, ga je voor*

een paar jaar aan. En nu heb je het onderhoud en alles er ook bij. En dat wordt anders”. (Hieruit blijkt: Ondernemend, Adaptief)

“En de markt veranderd zo hard dat het haast niet meer te volgen is. Mensen waar je vroeger mee samenwerkte of voor werkte, daar ben je nu ineens een concurrent van en die gaan anders met je om. Maar ik denk dat als je dingen samen doet, dat je dan verder komt. Nee, misschien wil ik wel dingen te snel. Of soms duurt het te lang. Ik wil wel een verder en de andere kanten zoeken. Ik zie heel veel uitdagingen”. (Hieruit blijkt: Snelheid, flexibiliteit)

“Het concern doet dit ook. We hebben een nieuwe boot laten bouwen voor kabelleggen op zee. Om de windparken aan te sluiten. Deze zit al vier jaar vol”. (Hieruit blijkt: Innovatie, Groei)

R6b “Onze strategie is meer een selectief distributiekanaal, waarin wij nu de slag aan het maken zijn. We gaan ervoor zorgen dat de juiste partijen gaan aanhaken. We willen met een selectief aantal partners gaan werken, die voor afzet in Nederland moeten gaan zorgen. Dit jaar is belangrijk om de basis te leggen voor onze toekomst. We gaan dus ook afscheid nemen van de kleine familiebedrijven. En we gaan proberen strategische partners binnen te halen. Dit hebben we de afgelopen jaren nog niet kunnen doen omdat we bezig waren met interne processen die verbeterd moesten worden. Daar hebben we de afgelopen twee jaar heel hard aan gewerkt. Met hetgeen wat de we nu intern gecreëerd hebben kunnen we nu naar buiten gaan en zeggen; kijk eens wat we hebben bereikt en daarvan gaan jullie nu de vruchten plukken. En dat gaat ons helpen om nu een aantal strategische partners te kunnen binnenhalen”. (Hieruit blijkt: Voortgang, Groei)

“We kennen product, dienst en totale oplossing. En deze zijn aan het omdraaien. We zijn meer aan het kijken wat de klant nodig heeft. De machine bepaald niet meer wat er wel en niet kan, nee dat bepaalt de klant. En met het product, daar kan je het niet meer mee winnen. De toegevoegde waarde is niet meer de machine, maar alles eromheen. Degene die dit snapt, die gaat overleven”. (Hieruit blijkt: Visionair)

R7a “Het zou gigantisch aan de vernieuwende kant moeten zitten, dat hebben we altijd uitgevoerd en in uitgeblonken, dat is altijd zo geweest. We willen altijd als eerste producten hebben en altijd goed naar de klanten luisteren, dat is altijd zo geweest. GPRS was nauwelijks bekend. Met dashboards kwamen wij. Wij waren de eerste met

een communicatiemodule voor een slimme meter. Daar liepen we altijd wel mee voorop". (Hieruit blijkt: Nieuwe producten, Voortgang)

"Dat is een beetje dubbel. Want in de grotere organisatie zoals nu dan moet je verbeterend zijn maar een kleine organisatie zoals het altijd was, dan moet je vernieuwend zijn. En dat vernieuwende wordt automatisch wat anders, naarmate je groter wordt. Wij proberen nog steeds de focus op vernieuwend te houden omdat we weten dat je daarmee onderscheidend bent. Dus binnen E&ICT is nog steeds een hele grote focus op vernieuwing". (Hieruit blijkt: Nieuwe producten)

"Vanuit Elster bekeken, leveren we meters. Als je de verhouding hardware en software relateert is het 1 euro voor de software en honderd euro voor de meter. Dat schetst een beetje de relatie. Dus de belangen liggen bij de meter. Aan de andere kant weten we ook dat de software vaak een enabler is om de meter te kunnen verkopen. En niet omgekeerd, denk ik. Dus software speelt een hele belangrijke rol". (Hieruit blijkt: Adaptief)

"Je kreeg de Oracle's de Itron's de Landis & Gyr. We konden als klein bedrijf ook niet echt stand houden. Door de hardware verkoop gaat het om steeds grotere bedragen en dus moet er een steeds grotere organisatie achter staan". (Hieruit blijkt: Adaptief, Visionair)

Bijlage 5
CD met integrale interviews WMA bestanden